



O. I. Ванівська, А. І. Тупіс

Національний лісотехнічний університет України, м. Львів, Україна

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ТА ПРАВОВИХ МЕХАНІЗМІВ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Розглянуто організаційні та правові засади розвитку системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування. Наголошено на значущості дослідження засад і ключових особливостей формування та розвитку системи управління персоналом на сучасному етапі розвитку державної служби. Закцентовано на існуванні нерозривного зв'язку між ефективністю реформи державного управління та результативністю впроваджених змін в органах місцевого самоврядування, а також якістю управління людськими ресурсами в державних органах та органах місцевого самоврядування.

Проаналізовано нові законодавчі підходи до управління персоналом в органах місцевого самоврядування. Розглянуто елементи системи управління персоналом органів державного управління. Здійснено ґрунтовний аналіз нормативно-правового забезпечення служби в органах місцевого самоврядування. Окреслено актуальні питання формування та розвитку системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування, які стосуються належного планування, забезпечення навчання для посадових осіб із адаптацією до умов воєнного часу, необхідності ухвалення нормативно-правових актів; оплати праці посадових осіб місцевого самоврядування. Зазначено ключову роль децентралізації відповідальності за розвиток професійних компетенцій працівників на місцевому рівні як необхідної умови подальшого успішного розвитку місцевого самоврядування в Україні.

Проаналізовано поточний стан розвитку місцевого самоврядування в Україні з огляду на зростання важливості формування сталого потенціалу компетентного персоналу, здатного ефективно розробляти, оцінювати та впроваджувати державну політику. Акцентовано увагу на важливості врахування складності процесу підготовки кваліфікованих фахівців і створення кадрового резерву за умов сьогодення.

Ключові слова: органи місцевого самоврядування; управління персоналом; державне управління; службовець органу місцевого самоврядування; нормативно-правове забезпечення; децентралізація; професійна компетентність.

Вступ

Постановка проблеми. Ефективність реформ у сфері державного управління значно залежить від успішності реалізації змін у службі органів місцевого самоврядування. Сучасні виклики, з якими стикається Україна, впливають на всі аспекти суспільного життя, включно з політикою у сфері управління персоналом, що потребує ґрунтовнішого аналізу змін, виявлення актуальних проблем і визначення шляхів їх вирішення. Адекватна відповідь на ці трансформації є важливим чинником зміцнення національної безпеки та підвищення конкурентоспроможності держави. З огляду на це актуалізується необхідність досягнення високого рівня адміністративної спроможності органів державної влади та місцевого самоврядування, забезпечення професіоналізму службовців, впровадження сучасних стандартів та процедур, що відповідають вимогам сьогодення. Йдеться про всебічну

професіоналізацію кадрового складу системи місцевого самоврядування та вдосконалення наявних, перевірених практикою, підходів до управління персоналом. Саме такі фахівці мають бути здатними ефективно вирішувати складні завдання, діяти на засадах демократії, взаємодіяти із громадськістю, формувати місцеву політику, реалізовувати загальнодержавні програми та стратегії, а також надавати якісні управлінські послуги. Окрім того, у межах зобов'язань України щодо європейської інтеграції одним із пріоритетів визначено реформування державної служби та місцевого самоврядування, зокрема професіоналізацію кадрового складу. З цієї метою реалізують освітні програми, фінансовані зокрема за підтримки ЄС, а також надають технічну допомогу для формування сучасної системи управління на всіх рівнях. Отже, нагальною є потреба у створенні цілісної та ефективної системи управління персоналом, орієнтованої на розвиток професійних компетенцій працівників органів

Інформація про авторів:

Ванівська Ольга Іванівна, канд. філолог. наук, доцент, учений секретар Національного лісотехнічного університету України.

Email: vanivskaolga@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0002-8501-1707>

Тупіс Андрій Ігорович, здобувач програми доктора філософії кафедри публічного управління та адміністрування.

Email: andriy.tupis@nltu.edu.ua; <https://orcid.org/0009-0008-3533-3995>

Цитування за ДСТУ: Ванівська О. І., Тупіс А. І. Теоретичні засади дослідження організаційних та правових механізмів розвитку системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування. *Ефективність державного управління* : зб. наук. пр. Вип. 1/2(82/83). Львів: НЛТУ України, 2025. С. 27–35.

Citation APA: Vanivska, O. I., & Tupis, A. I. (2025). Theoretical foundations for studying organizational and legal mechanisms of the development of the personnel management system in local self-government bodies. *Efficiency of public administration*, 1/2(82/83), 27–35. <https://doi.org/10.36930/508203>

місцевого самоврядування.

Актуальність дослідження. Удосконалення служби в органах місцевого самоврядування є одним із ключових напрямів реформування системи державного управління. Істотну роль тут відіграє формування професійного складу персоналу органів місцевого самоврядування, який забезпечує ефективне виконання державою своїх функцій. У цьому контексті особливої актуальності набуває розроблення ефективної системи управління персоналом в органах державної влади та місцевого самоврядування, що має бути орієнтована на розвиток професійної, політично нейтральної та авторитетної державної служби. Враховуючи складність завдань, пов'язаних із формуванням такої системи, постає нагальна потреба у глибокому теоретичному осмисленні цієї проблематики та розробленні науково обґрунтованих рекомендацій для їх подальшої практичної реалізації.

Мета дослідження та основні завдання для її досягнення. Метою дослідження є аналіз теоретичних засад та визначення організаційних і правових механізмів формування і розвитку системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування. Для досягнення мети визначено такі завдання: проаналізувати нормативно-правову базу, що регламентує управління персоналом у сфері місцевого самоврядування; дослідити елементи системи управління персоналом органів державного управління; оцінити сучасний стан розвитку місцевого самоврядування в Україні у контексті зростання актуальності формування сталого потенціалу компетентного персоналу.

Предметом дослідження є теоретичні засади організаційних і правових механізмів розвитку системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування.

Методи та інформаційна база дослідження

У межах дослідження застосовано такі наукові методи: системний (для розгляду комплексу підсистем і елементів управління персоналом та їх відносин); метод проблемного пошуку (для виявлення проблемних аспектів формування та розвитку системи управління персоналом у місцевих органах влади); аналізу (для вивчення нормативно-правової бази, що регламентує діяльність органів і посадових осіб місцевих органів влади). У дослідженні використано такі джерела інформації, як: нормативно-правові акти Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, стратегії, міжнародні документи у сфері місцевого самоврядування та наукові публікації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Питання дослідження організаційних і правових механізмів розвитку системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування стало темою різноманітних досліджень вітчизняних науковців, правознавців та фахівців з державного управління і місцевого самоврядування. С. Серьогін, Є. Бородин та К. Комарова розглядають теоретичні засади управління персоналом у системі державної влади, наголошуючи на його важливій ролі у підготовці управлінських кадрів [18]. У своїх дослідженнях вони висвітлюють ключові компоненти цього процесу, зокрема елементи системи управління персоналом, стратегічне планування, організацію роботи з кадрами, розвиток персоналу, оцінювання ефективності його діяльності, кар'єрне планування та мотивацію працівників державної служби.

Сидоренко Н., С. Шевченко, Н. Липовська узагальнюють підходи до модернізації публічної служби у контексті реформування державного управління. Аналізують характерні риси процесу проходження служби в місцевих органах влади та характерні риси правового статусу службовців [20].

Мягокоход В., Л. Федченко та В. Козіна здійснюють ґрунтовний аналіз норм Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» 2023 року [6], розглядаючи ключові новації, що містяться в цьому нормативному акті, пояснюють логіку запропонованих змін, а також проводять порівняльний аналіз норм нового закону із положеннями Закону України «Про державну службу» [17]. Такий підхід дає змогу глибше зрозуміти суть реформ, оцінити їх потенційний вплив та організувати належну підготовку до впровадження нового законодавства на практиці.

Виокремлення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Важливим завданням з погляду дослідження організаційних і правових механізмів розвитку системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування є ефективність нових законодавчих підходів та інноваційних інструментів розвитку системи місцевого самоврядування у післявоєнний період, спроможність громад самостійно врегульовувати деякі питання щодо служби в місцевих органах влади.

Виклад основного матеріалу дослідження з обґрунтуванням одержаних результатів

На систему управління персоналом постійно впливають як зовнішні чинники – зокрема стратегічні потреби держави, соціально-економічний розвиток суспільства, демографічні процеси – так і внутрішні ресурси, пов'язані з функціонуванням окремих суб'єктів соціально-економічної системи, таких як організації, підприємства, керівники, працівники й службовці. Відповідно, формування ефективної політики у цій сфері зумовлено актуальними завданнями, які сьогодні поставили перед державою та територіальними громадами. У цьому контексті необхідно розвивати концепції, принципи та управлінські технології, які відповідають сучасному рівню наукового знання, управлінської практики та демократичним стандартам. Оскільки успіх реформи державного управління значно залежить від якості управління людськими ресурсами, питання ефективного функціонування системи управління персоналом та її елементів набуває пріоритетного значення. Спроможність таких підрозділів полягає у здатності самостійно або у співпраці з іншими інституціями виконувати покладені на них функції та досягати визначених цілей. Від рівня потенціалу персоналу залежить результативність управлінських процесів у державі, що, своєю чергою, впливає на загальну життєдіяльність країни, добробут її громадян і міжнародний імідж. Із моменту проголошення незалежності Україна здійснює реформування усіх сфер суспільного життя, зокрема й децентралізацію управлінських функцій, що передбачає передавання повноважень і відповідальності на місцевий рівень – органам місцевого самоврядування. Основною метою децентралізації є забезпечення надання якісних управлінських та адміністративних послуг населенню, а також усунення дублювання й паралелізму у процесі ухвалення управлінських рішень. Затвердження першого Закону України «Про службу в органах місцевого са-

моврядування» у 2001 році започаткувало процес формування правової та організаційної бази для функціонування муніципальної служби як особливої форми реалізації публічної влади. Муніципальна служба, як і публічна служба загалом, має ґрунтуватися на основі людиноцентризму, що передбачає розроблення та впровадження політик, програм і послуг з орієнтацією на потреби, інтереси, права і свободи громадян. Адже саме людина виступає центральною цінністю та основним ресурсом системи публічного управління [15]. Управління персоналом в органах місцевого самоврядування спрямоване на забезпечення ефективної роботи влади відповідно до національних інтересів і потреб громадян, з дотриманням принципів, визначених Конституцією та законами України [3]. Людський капітал визнають основним фактором підвищення конкурентоспроможності та результативності діяльності органів публічної влади в довгостроковій перспективі. На сучасному етапі розвитку місцевого самоврядування особливого значення набуває формування професійного і стабільного кадрового резерву, здатного якісно формувати, оцінювати та впроваджувати державну політику на місцях. Одним із ключових аспектів у формуванні системи суспільних цінностей, що реалізуються органами державної влади та місцевого самоврядування, є надання громадянам професійних, якісних і своєчасних управлінських послуг [2]. Зараз надання послуг на місцях вирізняється не тільки потребою у переосмисленні взаємовідносин посадових осіб та службовців органів місцевого самоврядування із громадянами, а й вимогою приведення цих послуг у відповідність до європейських стандартів та вимог міжнародного співробітництва [9]. Система управління кадрами в органах місцевого самоврядування повинна бути зорієнтована на забезпечення високої якості обслуговування населення та сприяння сталому розвитку громад. Досягнення цих цілей можливе через: застосування сучасних інноваційних підходів до розвитку місцевого самоврядування, а також організації ефективної підготовки та підвищення професійного рівня посадових осіб і службовців для роботи в умовах змін; посилення наукового підґрунтя процесів оновлення системи муніципального управління через прогнозування, аналіз, оцінювання, оперативне дослідження та впровадження кращих практик як вітчизняного, так і зарубіжного досвіду. Одним із важливих чинників розвитку держави є підвищення активності та професіоналізму державних службовців, а також нарощування і раціональне використання їх потенціалу. Конкурентоспроможність країни також визначається рівнем професійної підготовки персоналу у системі державного управління. З огляду на це, одним із пріоритетних завдань керівників державних установ та органів місцевого самоврядування є формування ефективної системи управління персоналом із чітко визначеною структурою та обов'язковими складовими. Проведений аналіз підтверджує, що за сучасних умов розвитку державної служби особливого значення набуває вивчення основних принципів та особливостей формування системи управління персоналом, яку розглядають вже на якісно новому рівні. Під управлінням персоналом розуміють процес створення та реалізації формалізованих систем, які забезпечують ефективне використання людського ресурсу для досягнення цілей організації. Термін «управління персоналом в органах державної влади» трактують як ді-

яльність, що нормативно регулюється та здійснюється уповноваженими органами й посадовими особами. Вона охоплює професійну орієнтацію, добір, оцінювання, просування по службі, навчання й підвищення кваліфікації державних службовців, а також впровадження відповідних інноваційних механізмів [12]. Отже, управління персоналом є ключовим елементом управління будь-якої установи, зокрема органів державної влади та органів місцевого самоврядування [17]. Система управління персоналом у державних органах і органах місцевого самоврядування є інтегрованим комплексом підсистем, елементів і управлінських взаємозв'язків, які формують єдину цілісність і визначають розподіл функцій управління персоналом на різних управлінських рівнях. На її формування та ефективність значно впливають як зовнішні, так і внутрішні фактори. До зовнішнього середовища належать макро- та мікрорівні. Макросередовище охоплює такі чинники, як політична ситуація, економічний стан, міжнародні події, а також соціально-культурні умови. Мікросередовище охоплює постачальників трудових ресурсів, споживачів державних послуг, конкурентів, профспілки та інші органи, що регулюють державну службу.

Стосовно внутрішнього середовища організації, до його основних змінних належать: цілі (як стратегічні напрями діяльності органів влади, так і завдання окремих структурних підрозділів); організаційна структура (розподіл повноважень); завдання, що виконуються персоналом; технології, які використовуються в роботі; людський фактор (індивідуальні особливості працівників, їхні здібності, потенціал, очікування, мотивація, цінності та ставлення до роботи). Усі внутрішні чинники перебувають у тісному взаємозв'язку й істотно впливають на функціонування системи управління персоналом загалом.

Управління персоналом в органах державної влади та місцевого самоврядування ґрунтується на основних принципах, які визначають її ключові напрями та зміст практичної роботи. Ці принципи охоплюють організацію системи управління персоналом, механізми її функціонування та формування організаційної культури. Основними принципами управління персоналом в державній службі є:

- адаптивність (гнучкість і здатність системи управління персоналом до адаптації в умовах постійних змін);
- винагорода (заохочення персоналу на основі результатів його роботи);
- підпорядкування (організація взаємодії між різними рівнями управління персоналом);
- колективність (спільна робота та координація в середині служби управління персоналом);
- комплексний підхід (урахування всіх чинників, що здійснюють вплив на процес управління персоналом);
- фокусування (усунення повторюваності функцій та акцентування на ключових завданнях управління персоналом);
- оперативність (здатність швидко приймати потрібні рішення);
- оптимальність (вибір найефективнішого варіанта з кількох можливих);
- плановість (планування заходів з управління персоналом);
- відбір та призначення кадрів (оптимальне співвідношення кваліфікації працівників і потреб організації);

- інтеграція (спільна діяльність підрозділів управління персоналом) [13].

Управління персоналом є складовою частиною або функціональною підсистемою системи управління в державних органах та органах місцевого самоврядування. Система управління персоналом складається з кількох обов'язкових елементів:

- суб'єкт управління (виконує функції управління персоналом). До зовнішніх суб'єктів (регуляторів) належать держава та органи державного управління, які приймають нормативні документи. Внутрішніми суб'єктами є керівник, його заступники та керівники структурних підрозділів у державних органах і органах місцевого самоврядування);
- об'єкт управління передбачає соціально-економічні зв'язки та персонал;

Окрім того, система управління охоплює свої підсистеми:

- Нормативно-правове, науково-методичне, інформаційне, соціальне та психологічне забезпечення управління персоналом державної служби;
- Стратегічне, тактичне та операційне планування персоналу;
- Управління процесами підбору та розподілу персоналу на державні посади;
- Управління кар'єрним розвитком персоналу (професійна орієнтація та соціальна адаптація, навчання, оцінювання результатів службової діяльності, підвищення, створення кадрового резерву, підготовка управлінського персоналу);
- Управління соціально-трудовою взаємодією (культурна компонента організації, система спілкування та взаємодії, порядок прийняття рішень, управління командами, конфліктами та стресами, діяльність профспілкових організацій);
- Управління мотивацією персоналу (заробітна плата, заохочення та соціальні гарантії у соціальній сфері);
- Регулювання часу роботи, відпочинку та відпусток;
- Дисциплінарна та матеріальна відповідальність державних службовців [19].

Нормативно-правове забезпечення служби в органах місцевого самоврядування охоплює Конституцію України; Виборчий кодекс України; Кодекс законів про працю України; Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні»; Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування»; Закон України «Про запобігання корупції»; Закон України «Про державну службу»; Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо впорядкування окремих питань організації та діяльності органів місцевого самоврядування та районних державних адміністрацій»; Закон України «Про статус депутатів місцевих рад»; Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану». Окрім того, сюди належать постанови й розпорядження Кабінету Міністрів України, накази Національної державної служби (далі – НАДС), акти інших державних органів. Значним кроком у реформуванні служби в органах місцевого самоврядування стало ухвалення Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» у 2023 році [6]. Цей Закон набуде чинності після завершення воєнного стану та передбачає низку важливих змін, зокрема:

- закріплення принципу політичної неупередженості та нейтральності для службовців, одночасно зі зміцнен-

ням їхніх соціальних гарантій і прав у процесі дисциплінарних проваджень;

- впровадження системи професійного розвитку для працівників органів місцевого самоврядування, враховуючи створення спеціалізованих підрозділів для підвищення кваліфікації та індивідуальні програми розвитку;
- можливість кар'єрного зростання через присвоєння відповідного рангу та подальше просування по службі;
- чіткий розподіл статусу службовців місцевого самоврядування та посадових осіб органів місцевого самоврядування, що обираються;
- регулювання посадових окладів та встановлення єдиного рівня оплати праці;
- упорядкування конкурсних процедур на обіймання посад, з обов'язковим публічним оголошенням і висвітленням результатів конкурсу;
- значне покращення соціального і правового захисту службовців, з можливістю оскарження порушень їхніх прав у відповідних органах.

Окрім того, відповідно до цієї реформи, Закон гармонізований з нормами Закону України «Про державну службу», що сприяє узгодженості підходів до управління публічними кадрами на всіх рівнях [5]. Узгодження двох законів – «Про службу в органах місцевого самоврядування» та «Про державну службу» – проявляється в таких положеннях: керівні засади служби, напрями роботи, узгодження термінів «службовець місцевого самоврядування» та «державний службовець», функції управління персоналом і керівників служби, а також питання службової кар'єри та присвоєння рангів службовців. Новий Закон у повному обсязі регулює службу в органах місцевого самоврядування та узгоджується з вимогами Європейської хартії місцевого самоврядування. Повнота та всебічність регламентації служби підтверджується тим, що багато питань тепер внесено безпосередньо в цей Закон, а не в Закон «Про державну службу» чи підзаконних актах Кабінету Міністрів України, як було до цього. У деяких випадках, переважно коли йдеться про питання широкого профілю, що потребують залучення різних структур і не можуть бути врегульовані в інший спосіб, Закон містить посилання на підзаконні акти Кабміну. Згідно з новими положеннями, територіальні громади матимуть повноваження самі координувати низку аспектів служби в органах місцевого самоврядування, зокрема: здійснення атестації, організацію роботи з кадровим резервом, управління персоналом органів місцевого самоврядування, розроблення індивідуальних програм професійного розвитку службовців, затвердження схеми посадових окладів та визначення розмірів надбавок. Новий Закон забезпечить повну інтеграцію положень статті 6 Європейської хартії місцевого самоврядування від 15 жовтня 1985 року в українське законодавство, ратифіковану Законом України від 15 липня 1997 року № 452/97-ВР [4]. Це охоплює такі аспекти: надання можливості формувати власні адміністративні структури відповідно до специфіки місцевих потреб та для ефективного управління; створення сприятливих умов для служби працівників органів місцевого самоврядування, що дасть змогу залучати висококваліфіковані кадри з урахуванням їхніх особистих характеристик та професійних здібностей; а також надання можливостей для підвищення кваліфікації, заохочення та кар'єрного зростання цих працівни-

ків. Закон надає громадам право враховувати місцеві особливості, проте в межах загальних стандартів та підходів, визначених нормативами та інструкціями НАДС. Це важлива частина Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки, метою якої є «розбудова професійної, доброчесної та політично нейтральної державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, діяльність яких має на меті захист інтересів громадян» [10]. Основні напрями розвитку і вдосконалення служби в органах місцевого самоврядування охоплюють: 1) створення професійної та неупередженої політично служби в органах місцевого самоврядування; 2) забезпечення рівних можливостей для всіх громадян за вступу на службу в органи місцевого самоврядування; 3) узгодження національного законодавства щодо служби в органах місцевого самоврядування з нормами Закону України «Про державну службу». Також питання управління персоналом у межах територіальних громад і підвищення статусу службовців в органах місцевого самоврядування відображено в Європейській хартії місцевого самоврядування (ст. 6) та рекомендаціях Європейської комісії. В Україні реалізується Стратегія реформування державного управління на 2022-2025 роки, яка не містить конкретних індикаторів для оцінювання прогресу в реформуванні служби в органах місцевого самоврядування. Однак визначено загальні критерії для реформування публічної служби, що охоплюють як державну службу, так і службу в органах місцевого самоврядування. Відсутність спеціальних показників для служби в органах місцевого самоврядування обмежує можливості чіткого оцінювання результатів реформ. Проте у Стратегії визначено завдання щодо служби в органах місцевого самоврядування, зокрема, ухвалення нової версії Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування», яка має на меті підвищення престижу служби, покращення статусу посадових осіб, створення умов для кар'єрного розвитку, збільшення посадових окладів і покращення якості професійного навчання працівників органів місцевого самоврядування. Головна мета Стратегії полягає в «розвитку професійної, доброчесної та політично нейтральної державної служби і служби в органах місцевого самоврядування, спрямованої на захист інтересів громадян».

Європейську хартію місцевого самоврядування від 15 жовтня 1985 року ратифіковано Законом України від 15 липня 1997 року № 452/97-ВР [18]. У Преамбулі Європейської хартії місцевого самоврядування наголошено, що органи місцевого самоврядування є однією з основ демократичного устрою. Функціонування таких органів, наділених реальними повноваженнями, забезпечує ефективне та доступне управління, яке є близьким до потреб громадян. Хоча держави-члени Європейського Союзу застосовують різні підходи в організації роботи органів місцевого самоврядування, враховуючи організаційні, матеріальні та соціальні аспекти діяльності посадових осіб, вони єдині в розумінні значення сильної системи місцевого самоврядування. У Законі України від 2 травня 2023 року «Про службу в органах місцевого самоврядування», розробленому на основі Національного агентства України з питань державної служби, закладено основні принципи, визначені Європейською хартією [6].

Науково-методичне забезпечення системи управління персоналом охоплює етапи підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців. Воно охоплює Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) та мережу закладів вищої освіти, зокрема інститути підвищення кваліфікації, навчальні заклади, які мають ліцензію на підготовку магістрів з публічного управління та адміністрування, обласні центри перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників державних органів, органів місцевого самоврядування, а також заклади післядипломної освіти, що готують службовців. Інформаційне забезпечення системи управління персоналом полягає у використанні сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, таких як електронне урядування, публічні електронні послуги та інші інструменти. Соціально-психологічне забезпечення передбачає впровадження психологічного тестування за відбору на державну службу, а також визначення потреб у навчанні та інших аспектах, які сприяють оптимізації роботи з персоналом.

Одним з найважливіших складових у системі управління персоналом є стратегічне управління [19]. Це комплексний процес, який охоплює формування і реалізацію стратегії, що спрямована на якісну діяльність та формування інтелектуального потенціалу як основного елемента для досягнення організаційних цілей. Інтелектуальний потенціал організації є запасом знань, що перебувають у її розпорядженні, і містить три основні складові: людина, соціум та організація. Основним у стратегічному управлінні персоналом є чітке визначення цілей, розроблення стратегічних документів та планів, а також тактики для їх реалізації. Особливу роль у цьому процесі відіграє стратегічне планування управління персоналом. Серед ключових компетенцій, які мають бути розвинуті в органах державної влади та органах місцевого самоврядування, можна виділити: якість надання державних послуг, ефективність обслуговування громадян, високий рівень професіоналізму працівників, а також володіння сучасними кадровими технологіями. Процес планування потрібного персоналу – це процес, який полягає у виявленні та прогнозуванні потреби органу влади в людських ресурсах, визначенні відповідності кандидатів вимогам вакантних посад і розробленні планів для задоволення цих потреб. Планування є важливим етапом стратегічного управління персоналом, оскільки від правильного прогнозування залежить ефективність роботи державного органу. Наступним етапом є прийняття рішень щодо підбору, відбору та приймання на державну службу. Процес найму на державну службу є відповідальним і визначає ефективність діяльності органу влади та рівень довіри громадян до нього. Вступ на державну службу відбувається через призначення особи на посаду за конкурсними результатами. Порядок конкурсного відбору та процедури призначення регулюються Законом України «Про державну службу», постановами Кабінету Міністрів України та наказами НАДС [5]. Отже, процеси підбору, відбору та призначення на державну службу є чітко визначеними і регламентованими законодавчими актами та організаційно-розпорядчими документами. Підбір кандидатів на вакантні посади має на меті формування резерву потенційних кандидатів, що відповідають вимогам та критеріям конкретного органу. Основною метою підбору є створення резерву для заповнення

вакантних посад кандидатами, які мають необхідну професійну компетентність, знання та навички, важливі для виконання завдань державного органу. Істотною проблемою для органів місцевого самоврядування є відтік кадрів через війну, що призводить до утворення значної кількості вакансій. Тому важливо оперативно знаходити висококваліфікованих спеціалістів, і цей процес має бути організованим та систематизованим. Органи місцевого самоврядування можуть використовувати різні канали для розміщення вакансій, зокрема на офіційних веб-сайтах місцевих рад і соціальних мережах, а також на сайтах районних і обласних рад, які об'єднують інтереси громад. Окрім того, можна розмістити оголошення на сайтах місцевих військових адміністрацій, через пресу або інші офіційні медіа-ресурси.

Необхідно впроваджувати сучасні HR-методи, які широко використовують у бізнесі, але можуть бути успішно застосовані і в органах місцевого самоврядування. Це охоплює застосування сучасних підходів до проведення співбесід, процесу адаптації новоприйнятих працівників (онбордингу), побудови систем мотивації, формування організаційної культури, доброчесності, забезпечення професійного розвитку персоналу та оцінювання результатів їхньої діяльності [15]. Одним із ефективних способів вирішення проблеми нестачі фахівців є впровадження стажувань. Вони дають змогу не лише початківцям, а й працівникам з досвідом зрозуміти, чи підходить їм обрана посада, і прийняти зважене рішення щодо подальшої роботи. Для органів місцевого самоврядування стажування – це чудова можливість здійснити оцінку можливого працівника: перевірити, як він виконує завдання, чи підходить для цієї посади або чи потребує додаткового навчання. Управління людськими ресурсами зараз передбачає, що кожен працівник має чітко розуміти свою роль у команді, цілі та перспективи розвитку. Людина повинна знати, куди вона рухається, для чого, які можливості для професійного та особистісного розвитку відкриваються перед нею. Управління персоналом має велику місію – не лише підготовку наказів про прийняття або звільнення, а й створення оголошень, які привертають увагу талановитих і креативних людей, що шукають можливості для самореалізації, будь-то молоді фахівці чи досвідчені професіонали. Згідно зі ст. 17 Закону України «Про державну службу», в кожному державному органі повинна діяти служба управління персоналом або бути визначена відповідна посадова особа [5]. Якщо ж чисельність працівників органу менша за 10 осіб, керівник може покласти обов'язки служби управління персоналом на одного з державних службовців цього органу. Отже, невеликі громади чи організації, що складаються з кількох працівників, можуть не мати окремої служби управління персоналом, проте можна призначити одну особу, яка буде відповідати за ці питання. Така людина може сприяти формуванню здорового клімату в колективі, здійснювати аналіз ситуації та розвивати управлінську культуру, сприяти створенню безбар'єрних умов і налагоджувати зворотний зв'язок. Завдання служби управління персоналом не обмежуються лише підготовкою наказів про прийняття або звільнення працівників. Важливим є також створення оголошень, що є конкурентоспроможними і сприяють залученню талановитих, креативних людей, чи-то молодих спеціалістів, чи досвідчених професіоналів. Сучасні механізми,

як стажування та формування кадрового резерву, вже активно працюють, але для досягнення більшої ефективності в управлінні персоналом громадам варто продовжувати інтегрувати європейську практику. Систематичне навчання працівників органів місцевого самоврядування є важливим інструментом для розвитку громади. Інвестиції у професійний розвиток фахівців забезпечують їм необхідні знання та навички, що дають змогу краще виконувати повсякденні завдання та ефективно вирішувати проблеми, з якими стикаються органи місцевого самоврядування. Отже, одним з ключових завдань реформи державного управління є забезпечення професійного навчання та покращення кваліфікації посадових осіб органів місцевого самоврядування. Професійне навчання є важливою складовою частиною системи управління персоналом, оскільки охоплює заходи, спрямовані на навчання, підвищення кваліфікації та розвиток кар'єри працівників державних установ. Це процес отримання та удосконалення професійних знань, навичок і вмінь, що забезпечують необхідний рівень кваліфікації державного службовця для ефективного виконання його функцій. Порядок підвищення рівня професійної компетентності та кваліфікації державних службовців визначено відповідними нормативно-правовими актами. Зокрема, ст. 48 Закону України «Про державну службу» регламентує процес підвищення кваліфікації, а постанови Кабінету Міністрів України, такі як № 499 від 16 квітня 1998 року «Про вдосконалення підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців» (зі змінами), а також № 564 від 7 липня 2010 року «Про затвердження Положення про систему підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування» регулюють конкретні процедури в цій сфері [10]. В Україні було ухвалено Стратегію розвитку системи професійного навчання для державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників і заступників, посадових осіб місцевого самоврядування і депутатів місцевих рад до 2027 року. Ця стратегія має на меті стандартизувати та уніфікувати процеси навчання для працівників адміністрацій та органів місцевого самоврядування. Її основною метою є створення єдиної системи підготовки персоналу, яка дасть змогу підвищити рівень кваліфікації та професійної компетентності працівників публічного сектору, забезпечуючи їх ефективну діяльність на всіх рівнях місцевого управління [13]. Основними формами професійного навчання у системі державного управління є: підготовка державних службовців, спеціалізація, підвищення кваліфікації, індивідуальні програми підвищення професійної компетентності, стажування, оцінювання результатів службової діяльності та просування по службі. За результатами дослідження НАДС, підвищення професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад було визначено ключовим чинником для підвищення ефективності роботи органів місцевого самоврядування. Більшість опитаних зазначили, що основною мотивацією для підвищення кваліфікації є прагнення надавати якісні послуги громаді або ефективно виконувати депутатські функції (від 74,4 до 90,7% респондентів). Інші мотиви охоплюють інтерес дізнаватися нове (від 75,2%

до 82,5%) і розуміння нових аспектів роботи (від 75,6% до 83,3%). Мотиви, пов'язані з кар'єрним зростанням та підтримкою керівництва, були не такими значущими [14].

Підготовку і підвищення кваліфікації здійснюють заклади вищої освіти, установи післядипломної освіти, наукові установи, а також 18 центрів підвищення кваліфікації в регіонах, діяльність яких координує НАДС. На серпень 2024 року, більше двох тисяч посадових осіб органів місцевого самоврядування успішно завершили навчання в різноманітних навчальних закладах. Однак війна в Україні істотно ускладнила можливості навчатися для державних службовців. Відсутність стабільного інтернет-зв'язку та електроенергії знизили рівень доступності та ефективності дистанційного навчання. Окрім того, обмежене фінансування, зокрема через спрямування ресурсів на оборону, зменшило бюджетні можливості для забезпечення навчання. Щорічні кошти на професійне навчання визначають з урахуванням реальних бюджетних можливостей, що не завжди відповідає реальним потребам, а під час воєнного стану навіть ці обмежені кошти скорочуються. Окрім того, проблема нестачі персоналу в місцевих органах влади також негативно впливає на результати навчання. Велике навантаження на працівників органів місцевого самоврядування поєднано з дефіцитом кадрів призводить до формального підходу до навчання, а обмежений час робить неможливим регулярну участь у навчальних програмах.

Управління мотивацією персоналу, зокрема в частині оплати праці, заохочення та соціальних гарантій, проведення комплексної реформи системи оплати праці як для державних службовців, так і для працівників органів місцевого самоврядування визначено як одне з основних завдань Стратегії реформування державного управління. Одним із найскладніших кроків було прийняття рішення про надання органам місцевого самоврядування повного права визначати умови оплати праці, зокрема – усунення верхньої межі для мінімального посадового окладу (базового) у схемах посадових окладів, а також обмежень щодо премій та фонду преміювання. Згідно з новим Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування», нарахування заробітної плати буде здійснюватися відповідно до встановлених законом рамок мінімальних посадових окладів, категорій посад, офіційно визначеного мінімуму заробітної плати та специфічних потреб місцевих громад. Упродовж тривалого часу існувала проблема невідповідності розмірів посадових окладів умовам ринку праці, і премію часто розглядали як компенсацію за низький рівень основної заробітної плати [14]. Станом на січень 2024 року середній розмір обов'язкових виплат головного спеціаліста органу місцевого самоврядування становить 6 785 грн, з яких 5 500 грн – оклад, 400 грн – за ранг і 885 грн – за вислугу років. Водночас, згідно зі Законом «Про Державний бюджет України на 2024 рік», мінімальна заробітна плата на 1 січня 2024 року становила 7 100 грн, а з 1 квітня – підвищена до 8 000 грн. На сьогодні середній рівень заробітної плати працівників органів місцевого самоврядування, навіть з урахуванням обов'язкових виплат, залишається нижчим за мінімальний ринковий показник. Це є особливо критичним з урахуванням високої складності та значної відповідальності функцій, які виконують ці працівники. Проблема оплати праці у цій сфері пот-

ребує нагального вирішення, адже останнє коригування посадових окладів відбулося ще у 2021 році. Водночас реальне впровадження нового Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» відкладено до завершення дії воєнного стану, що ще більше ускладнює ситуацію. З метою часткового усунення цієї диспропорції розроблено та внесено низку нормативно-правових ініціатив, серед яких – законопроект №10284 (2023 року). Він передбачає додаткову оплату праці для службовців, які беруть участь у реалізації міжнародних програм, зокрема за фінансової підтримки Європейського Союзу, іноземних урядів або муніципалітетів. [9]. У 2024 році Уряд затвердив Постанову № 484, яка передбачає підвищення посадових окладів для посадових осіб місцевого самоврядування. Мінімальний розмір окладу для спеціаліста тепер становить 7 100 грн, а інші оклади були збільшені на 35%. Хоча ці зміни є позитивними, існують застереження, оскільки новий розмір окладу все ще не відповідає мінімальній заробітній платі, що з 1 квітня 2024 року становить 8 000 грн. Це означає, що лише завдяки преміюванню та надбавкам за вислугу років працівники органів місцевого самоврядування зможуть розраховувати на гідну оплату праці. Далі було зареєстровано законопроект № 11054 «Про внесення змін до Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» щодо забезпечення гідних умов оплати праці посадових осіб місцевого самоврядування» [8]. Цим законопроектом запроваджується мінімальний розмір посадового окладу службовця місцевого самоврядування на рівні не меншому від мінімальної заробітної плати. Окрім того, передбачено обов'язкове публічне оприлюднення рішень органів місцевого самоврядування стосовно нарахування премій, встановлення доплат за додаткове навантаження та інших грошових виплат службовцям.

Висновки та перспективи подальших розвідок.

Одним із пріоритетних напрямів реформи державного управління в Україні є створення та розвиток ефективної системи управління персоналом у кожному державному органі та органі місцевого самоврядування. Основна мета – зміцнити їхню інституційну спроможність і підвищити якість управління людськими ресурсами. Персонал є ключовим елементом будь-якої організаційної структури, зокрема і в системі місцевого самоврядування, тому ефективне управління ним має визначальне значення. Важливим кроком на шляху модернізації місцевого самоврядування є освоєння сучасних підходів, принципів і нормативно-правових засад формування професійної, публічної служби, яка працює в інтересах територіальних громад. Зараз активно оновлюють законодавчу базу, розробляють нові нормативні документи, а також надають роз'яснення щодо застосування нової моделі управління персоналом. Успішна реалізація змін вимагає врахування особливостей різних регіонів, міст і територіальних громад, а також усвідомлення складності процесу підготовки кваліфікованого персоналу відповідно до актуальних викликів, що постали перед державою.

Перспективи подальших наукових розроблень охоплюють: поглиблене вивчення процесів підготовки цих органів до структурних і кадрових змін, а також визначення потреб у модернізації їхньої організаційної побудови. Важливою складовою частиною досліджень є роз-

роблення та впровадження нормативно-правових актів, що регулюватимуть трудові відносини, порядок вступу на службу та проходження служби в органах місцевого самоврядування. Окрему увагу варто приділити аналізу професійних потреб посадових осіб, зокрема у сфері підвищення кваліфікації та вдосконалення практичних навичок, потрібних для ефективного виконання службових обов'язків. Також актуальним напрямом є розроблення стратегій планування та організації навчання працівників з урахуванням викликів, що постають за умов воєнного стану, з метою забезпечення їхньої адаптації.

References

1. Битяк, Ю. П. (2005). Державна служба в Україні: організаційно-правові засади. Харків: Право, 305.
2. Вагонова, О. Г., Горпинич, О. В., Ісіков, С. М., & Касьяненко, Л. В. (2019). Формування персоналу органів місцевого самоврядування: Монографія. Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», 59.
3. Верховна Рада України (1996). Конституція України: Основний Закон України. Закон України № 254к/96-ВР від 28.06.1996. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.
4. Верховна Рада України (1997). Про ратифікацію Європейської хартії місцевого самоврядування: Закон України від 15.07.1997 № 452/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/452/97-%D0%B2%D1%80#Text>
5. Верховна Рада України (2015). Про державну службу Закон України від 10.12.2015 року №889-VIII. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.
6. Верховна Рада України (2023). Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 02.05.2023 № 3077-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text>.
7. Верховна Рада України (2023). Проект Закону України №10284 «Про внесення змін до деяких законів України щодо стимулювання участі державних органів та органів місцевого самоврядування в реалізації програм та проектів міжнародної технічної допомоги та трансграничного співробітництва». URL: https://komspip.rada.gov.ua/news/zp_nomaine_kom/76579.html
8. Верховна Рада України (2024). Проект Закону про внесення змін до Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» щодо забезпечення гідних умов оплати праці посадових осіб місцевого самоврядування (реєстр. № 11054). URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo>
9. 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. Партнерство для розвитку міст. URL: <http://plisddg.org.ua/ua/2017/informaciynoanalitichniy-zvit-anal-2/>.
10. Кабінет Міністрів України (2010). Про затвердження Положення про систему підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування: Постанова від 7 липня 2010 р. № 564. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/564-2010-p>.
11. Кабінет Міністрів України (2021). Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/KR210831?an=10>.
12. Карелова, Л. В. (2012). Формування персоналу в системі органів виконавчої влади України. Академія державного управління при Президенті України. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej12/txts/10klvvuu.pdf>.
13. Координаційна рада з питань професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад при Національному агентстві України з питань державної служби. (2020). Стратегія розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад до 2027 року. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/професійне%20навчання/Стратегія%20.pdf>
14. Лабораторія законодавчих ініціатив». (2024). Служба в органах місцевого самоврядування. URL: https://parliament.org.ua/wp-content/uploads/2024/11/ali_infobrief_localgovernment.pdf
15. Мосорко, А. (2024). Від викликів до можливостей: як війна трансформувала управління персоналом в громадах. URL: <https://mind.ua/publications/20277111-vid-viklikiv-do-mozhli-vostej-yak-vijna-transformuvala-upravlinnya-personalom-v-gromadah>.
16. Мостовий, Г. І., Амбросов, В. Я., Амосов, О. Ю., et al. (2011). Актуальні проблеми державного управління, *Зб. наук. праць*, 3(18). ХарПНАДУ «Магістр», 272.
17. Мякоход, В. Ю., Козіна, В. В., & Федченко, Л. О. (2024). Новації Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 2 травня 2023 року: коментарі та порівняльний аналіз [Посібник]. Рада Європи. URL: <https://rm.coe.int/posibnyk-sluzhba-v-oms/1680afc37e>.
18. Рада Європи. (1985). Європейська хартія місцевого самоврядування від 15 жовтня 1985 р. Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text.
19. Серьогін, С. М., Бородін, Є. І., Комарова, К. В., Липовська, Н. А., & Тарасенко, Т. М. (2019). Управління персоналом в органах публічної влади: Навчальний посібник. ДРІДУ НАДУ, 200.
20. Сидоренко, Н. С., Шевченко, С. О., & Липовська, Н. А. (2022). Публічна служба: навчальний посібник. Дніпровський державний університет внутрішніх справ, 264.

O. I. Vanivska, A. I. Tupis

Ukrainian National Forestry University, Lviv, Ukraine

THEORETICAL FOUNDATIONS FOR STUDYING ORGANIZATIONAL AND LEGAL MECHANISMS OF THE DEVELOPMENT OF THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM IN LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES

Introduction. Improving the service in local self-government bodies is one of the key directions of reforming the public administration system. A significant role is played by the formation of a professional staff of local self-government bodies, which ensures the effective performance of state functions. In this context, the development of an effective personnel management system in public authorities and local self-government bodies is of particular relevance. It should be focused on building a professional, politically neutral, and authoritative civil service. Given the complexity of the tasks associated with forming such a system, there is a need for a deep theoretical understanding of this issue and the development of scientifically based recommendations for their further practical implementation.

Materials and Methods. As part of the research, the following scientific methods were applied: the systemic method (to examine the set of subsystems and elements of personnel management and their relationships); the problem-search method (to identify

problematic aspects of the formation and development of the personnel management system in local authorities); and the analytical method (to study the regulatory and legal framework governing the activities of local authorities and their officials).

The research used the following sources of information: legal acts of the Verkhovna Rada of Ukraine, the Cabinet of Ministers of Ukraine, strategies, international documents in the field of local self-government, and scientific publications.

Analysis of Literary Sources. The issue of researching the organizational and legal mechanisms for the development of the personnel management system in local self-government bodies has become the subject of various studies by domestic scholars, legal experts, and specialists in public administration and local self-government. S. Seriohin, Ye. Borodin, and K. Komarova examine the theoretical foundations of personnel management in the public administration system, emphasizing its important role in the training of management personnel [18]. In their research, they highlight the key components of this process, including elements of the personnel management system, strategic planning, organization of personnel work, staff development, performance evaluation, career planning, and motivation of civil servants.

N. Sydorenko, S. Shevchenko, and N. Lypovska summarize approaches to the modernization of the civil service in the context of public administration reform. They analyze the distinctive features of the civil service process in local authorities and the legal status of civil servants [20].

V. Myagkokhod, L. Fedchenko, and V. Kozina conduct an in-depth analysis of the provisions of the Law of Ukraine "On Service in Local Self-Government Bodies" of 2023 [6], examining the key innovations introduced by this legal act. They explain the logic behind the proposed changes and conduct a comparative analysis of the new law's provisions with those of the Law of Ukraine "On Civil Service" [17]. This approach allows for a deeper understanding of the essence of the reforms, an assessment of their potential impact, and the organization of proper preparation for the implementation of the new legislation in practice.

Highlighting previously unsettled parts of the general problem. An important task in the study of organizational and legal mechanisms for the development of the personnel management system in local self-government bodies is to assess the effectiveness of new legislative approaches and innovative tools for the development of the local self-government system in the post-war period, as well as the capacity of communities to independently regulate certain issues related to service in local authorities.

Results. The significance of studying the foundations and key features of the formation and development of the personnel management system at the current stage of civil service development has been emphasized. The formation of a sustainable potential of competent personnel capable of effectively developing, evaluating, and implementing public policy is extremely important. It is essential to take into account the complexity of training qualified specialists and creating a personnel reserve under current conditions. There is an inseparable link between the effectiveness of public administration reform and the outcomes of the implemented changes in local self-government bodies, as well as the quality of human resource management in public authorities and local self-government institutions. Decentralization plays a key role in ensuring responsibility for the development of professional competencies of employees at the local level, as a necessary condition for the further successful development of local self-government in Ukraine.

Discussion. The personnel management system in public authorities and local self-government bodies is an integrated complex of subsystems, elements, and managerial interrelations that form a unified whole and determine the distribution of personnel management functions across different administrative levels. Its formation and effectiveness are significantly influenced by both external and internal factors.

The personnel management system in local self-government bodies should be focused on ensuring high-quality public service delivery and promoting the sustainable development of communities. These goals can be achieved through:– the application of modern innovative approaches to the development of local self-government, as well as the organization of effective training and professional development of officials and civil servants to operate under changing conditions;– strengthening the scientific basis for the renewal of the municipal management system through forecasting, analysis, evaluation, operational research, and the implementation of best practices from both domestic and international experience. One of the key factors in the country's development is increasing the activity and professionalism of civil servants, as well as expanding and making rational use of their potential. The country's competitiveness is largely determined by the level of professional training of personnel within the public administration system.

Conclusions. One of the priority areas of public administration reform in Ukraine is the creation and development of an effective personnel management system in every public authority and local self-government body. The main goal is to strengthen their institutional capacity and improve the quality of human resource management. Personnel is a key element of any organizational structure, including within the local self-government system, which makes its effective management critically important. An essential step toward the modernization of local self-government is the adoption of modern approaches, principles, and legal frameworks for building a professional and public civil service that serves the interests of territorial communities. Currently, the legislative framework is being actively updated, new regulatory documents are being developed, and guidance is being provided on the application of the new personnel management model. The successful implementation of these changes requires taking into account the specific characteristics of different regions, cities, and territorial communities, as well as recognizing the complexity of training qualified personnel in line with the current challenges facing the state.

Keywords: local self-government bodies, personnel management, public administration, local self-government official, regulatory and legal framework, decentralization, professional competence.