



Ю. В. Малиновський, О. І. Карий

Національний університет "Львівська політехніка", м. Львів, Україна

ОБҐРУНТУВАННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Розглянуто особливості кадрового забезпечення в органах місцевого самоврядування в сучасних умовах. Аргументовано, що кадрова політика є одним із основних засобів підвищення ефективності функціонування органів місцевого самоврядування. Обґрунтовано значення Закону України "Про службу в органах місцевого самоврядування" у процесі розмежування муніципальної та державної форм публічної служби. Наведено фактори, які негативно впливають на кадрову ситуацію, що склалася в системі органів місцевого самоврядування на сьогодні. Аргументовано потребу зміни принципу формування керівних кадрів в органах місцевого самоврядування за політичним критерієм на методи комплектації персоналу, засновані на принципі професіоналізму і компетентності в контексті радикальних змін кадрової політики у всіх сферах управлінської діяльності. Розглянуто сутність професіоналізму в аспекті кадрової політики в органах місцевого самоврядування, під яким треба розуміти не тільки володіння необхідним комплексом знань і навичок, а й вміння приймати обґрунтовані управлінські рішення. Наголошено, що для цього потрібно сформувати відкриту, демократичну, конкурентну систему формування кадрового потенціалу в органах місцевого самоврядування. Доведено потребу забезпечення стабільності кадрового складу в поєднанні з його цілеспрямованим оновленням як пріоритетний напрям формування кадрів в органах місцевого самоврядування. Пред'явлено логіку збереження та збагачення кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування. Визначено, що пріоритетним напрямом під час формування кадрів в органах місцевого самоврядування є забезпечення стабільності кадрового складу в поєднанні з його цілеспрямованим оновленням. Подано пропозиції з удосконалення планування, добору та підготовки персоналу в органах місцевого самоврядування.

Ключові слова: кадрове забезпечення; кадрова політика; органи місцевого самоврядування; держава; персонал.

Вступ

Постановка проблеми. Органи місцевого самоврядування перебирають на себе щораз більше відповідальності за прийняття управлінських рішень внаслідок децентрації та децентралізації, що відбувається в контексті реформування усіх сфер життєдіяльності української держави. Відповідно до цього, на місцевому рівні виникають щораз нові і нові завдання, які потрібно вирішувати відповідно до потреби залучення до діяльності в органах місцевого самоврядування ініціативних компетентних енергійних молодих кадрів нової генерації, а також пришвидшеного формування та оновлення управлінської мережі загалом.

Актуальність дослідження. Управління кадрами передбачає ефективне набуття персоналом нових компетентностей відповідно до стратегічних пріоритетів реформування публічного управління в Україні. Досягнення мети оптимального та результативного кадрового забезпечення в органах місцевого самоврядування вимагає вирішення таких проблем, як відповідність структури та якості кадрів до змінених потреб суспільства та його ефективної взаємодії з іншими об'єктами

системи державного управління; безперервне підвищення професійної рівня та компетенції публічних службовців; формування ефективних мотиваційних механізмів їх розвитку, врахування психологічних принципів мотивації й підвищення функції корпоративної культури в системі мотивації персоналу; утворення сучасної системи навчання і підвищення рівня кваліфікації із врахуванням змін, що відбуваються; формування єдиних стандартів діяльності для кадрів системи публічного управління.

Мета дослідження та основні завдання для її досягнення. Метою дослідження є визначення шляхів забезпечення розвитку кадрового потенціалу та його оновлення відповідно до пріоритетних напрямів розвитку органів місцевого самоврядування. У цьому контексті завданнями дослідження є обґрунтування пропозицій щодо збереження кадрового складу органів місцевого самоврядування, а також покращення підготовки, добору та планування кадрового складу в органах місцевого самоврядування.

Предмет дослідження. Розглянуто забезпечення і формування кадрового складу в органах місцевого самоврядування.

Інформація про авторів:

Малиновський Юрій Володимирович, канд. екон. наук, доцент. Email: yurii.v.malynovskyi@lpnu.ua;

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7139-5623>

Карий Олег Ігорович, д-р екон. наук, професор. Email: oleh.i.kariy@lpnu.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1305-3043>

Цитування за ДСТУ: Малиновський Ю. В., Карий О. І. Обґрунтування кадрового забезпечення в органах місцевого самоврядування. *Ефективність державного управління* : зб. наук. пр. Вип. 4(73). Львів: НЛТУ України, 2022. С. 22–26.

Citation APA: Malynovskyi, Yu. V., & Kariy, O. I. (2022). Justification of personnel provision in local self-governments. *Efficiency of public administration*, 4(73), 22–26. <https://doi.org/10.36930/507303>

Методи та інформаційна база дослідження

В основі обґрунтування кадрового забезпечення в органах місцевого самоврядування лежить застосування методів індукції та дедукції, аналізу та синтезу, відповідно до чого цю проблематику вивчають, зважаючи на цілісність питання, яке містить багато складових. Також у процесі дослідження використовували такі загальнонаукові і спеціальні методи, як абстрагування та теоретичного узагальнення.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти, матеріали наукових конференцій, наукові публікації з досліджуваної тематики, офіційні інтернет-сайти та інші матеріали.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Проблематику управлінських дій у системі формування кадрів органів місцевого самоврядування порушено в наукових працях Л. Антонової [2], О.В. Аксьонової [1], М. Білинської [3], Є.І. Бородіна [11], А.М. Волківської [1], М.Д. Виноградського [5], Н.М. Грушинської [10], Я. Жовнірчик [5], А.А. Завгороднього [1], І. Дробота [6], С. Дубенко [7], Т.Є. Кагановської [9], К.В. Комарової [11], О.О. Костенко [10], Н.А. Липовської [11], Т. Попченко [3], С.М. Серьогіна [11], Т.М. Тарасенка [11], О.М. Шканової [5], О.М. Яценка [1], В.П. Якобчука [1] та інших. Ці вчені створили потужний науковий фундамент, що дає змогу досліджувати різні аспекти та особливості управління персоналом у системі місцевого самоврядування.

Зокрема, вони досліджували проблеми професіоналізації посадових осіб органів місцевого самоврядування, управління керівним персоналом, розглядають сучасну кадрову політику та її актуальні проблеми в органах місцевого самоврядування, а також можливості впровадження інноваційних методів управління персоналом в органах державної влади.

Виокремлення не вирішених раніше частин загальної проблеми. У сучасному українському суспільстві існує потреба в уніфікації підходів до кадрового забезпечення в органах місцевого самоврядування. А це зумовлює потребу подальших наукових досліджень у зазначеному напрямку. Важливим та актуальним питанням при цьому залишається обґрунтування пропозицій, на основі яких варто покращувати кадрове забезпечення в органах місцевого самоврядування із врахуванням тих викликів, які постали за сучасних умов перед українською державою.

Виклад основного матеріалу дослідження з обґрунтуванням отриманих результатів

Ухвалення Закону України "Про службу в органах місцевого самоврядування" [4] дало поштовх до розмежування муніципальної та державної форм публічної служби. В основі функціонування муніципальних органів влади лежить проблематика забезпечення їх ефективним кадровим потенціалом, адже на всіх рівнях діяльності органів місцевого самоврядування актуальною є проблема управління персоналом та вдосконалення кадрової роботи. Відповідно до цього існує потреба у формуванні підсистеми підготовки кадрів нової генерації, яка дасть змогу керівництву села, селища, міста забезпечити одночасну підготовку кандидатів на заміщення вакантних посад і формування команд у системі виконавчих органів, які зможуть забезпечити економіч-

не зростання населеного пункту на основі попереднього розробленого бачення майбутнього регіону.

Потреба впровадження результативної кадрової політики в органах місцевого самоврядування базується на необхідності реалізації завдань, які стоять сьогодні перед територіальними громадами та державою загалом. Професійна здатність і професіоналізм кадрів є вирішальними умовами ефективної діяльності виконавчих органів місцевих рад.

У системі органів місцевого самоврядування на сьогодні склалася кадрова ситуація, на яку негативно впливають багато факторів:

- слабка інтелектуальна складова керівного та оперативно-виконавчого персоналу виконавчих органів місцевих рад;
- дефіцит компетентності значної частини службовців на всіх рівнях муніципального управління;
- недосконала професійна підготовка кадрового потенціалу виконавчих органів місцевих рад [2].

Відповідно кадрова політика у всіх сферах управлінської діяльності потребує зміни принципу формування керівних кадрів в органах місцевого самоврядування за політичним критерієм на методи комплектації персоналу, засновані на принципі професіоналізму і компетентності. Під професіоналізмом варто розуміти не тільки володіння необхідним комплексом знань і навичок, а й вміння приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Для цього потрібно сформувати відкриту, демократичну, конкурентну систему, яка би:

- забезпечувала персональне стимулювання високоєрудованих спеціалістів в галузі муніципального управління та популяризацію найкращих фахівців управління, надання їм окремих заохочень;
- стимулювала вивчення та використання на практиці зарубіжного досвіду;
- сприяла встановленню взаємозв'язків та взаємної відповідальності виконавчих органів і структур підготовки та підвищення кваліфікації муніципальних службовців;
- давала можливість для нормативно врегульованої службової кар'єри працівників;
- забезпечувала в самому апараті органів муніципальної влади творчу атмосферу для саморозкриття кожного службовця;
- давала змогу залучати в органи місцевого самоврядування, зокрема у виконавчі органи місцевих рад, талановитих людей, які б усвідомлювали всю міру відповідальності за свої дії [1].

У процесі підбору кадрів дуже важливим є виключення суб'єктивізму та забезпечення об'єктивності у напрямі реалізації одного із головних завдань органам місцевого самоврядування. У законодавстві потрібно передбачити такі дії:

- заміщення вакантних посад в органах місцевого самоврядування здійснюється виключно за результатами конкурсу;
- чітке врегулювання порядку проведення конкурсу, починаючи з оголошення про вакансію й закінчуючи призначенням на посаду за його результатами;
- визначення загальних кваліфікаційних вимог до охочих обійняти певну посаду;
- встановлення певних механізмів для гарантування демократичності, прозорості цього процесу [3].

Гласність під час проведення конкурсу на посаду в органах, на нашу думку, можна забезпечити своєчасним оголошенням про його проведення в засобах масової інформації, а демократичність та об'єктивність при винесенні рішення про переможця конкурсу – впровадженням в дію визначених правових норм та положень,

які визначали б порядок формування складу незалежних конкурсних комісій з урахуванням виключення непрофесійних мотивів добору кадрів і необхідності підвищення вимог до кандидатів. У цій справі необхідно перейняти досвід розвинених країн світу щодо застосування технічних засобів контролю для визначення переможців конкурсу.

Потрібно зазначити, що для регламентації процесу проведення конкурсу на заміщення вакантних посад в органах місцевого самоврядування необхідно переглянути законодавство України про муніципальну службу та чітко визначити перелік посад, які заміщуються за конкурсом, а також відокремити політичні посади в органах місцевого самоврядування від інших [5].

Зазначимо також, що нагальною проблемою в нинішньому складі службовців органів місцевого самоврядування є "старіння" кадрів. На сьогодні в Україні не розроблено системи залучення молоді на роботу до муніципальних органів влади.

Однак вирішити це завдання масовим оновленням кадрів, механічною заміною одних іншими також неможливо. Разом з тим, не можна відкласти рішення цієї проблеми на тривалий строк. Завдання, які стоять перед нашою державою та місцевими органами влади, може успішно вирішити нове покоління муніципальних службовців, яке відповідає критеріям ринкової економіки, істинної демократії, володіє необхідними знаннями, особистими якостями, практичними вміннями та навиками, сучасними методами управління [7].

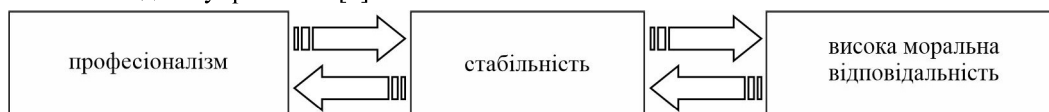


Рисунок. Логіка збереження та збагачення кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування

Примітка: авторська розробка на основі [8].

До основних принципів, які повинні визначати процедуру формування кадрового потенціалу у виконавчих органах місцевих рад, є:

- дотримання законності;
- компетентність;
- професіоналізм;
- справедливість.

Зазначені принципи можна забезпечувати такими діями та процедурами:

- підвищення престижу муніципальної служби та заробітної плати і соціального забезпечення службовців органів місцевого самоврядування;
- надання службовцям гарантій щодо можливості кар'єрного росту;
- забезпечення гласності, прозорості та публічності в діяльності муніципального апарату;
- проведення демократичних конкурсів на заміщення посад службовців [9].

Поняття проходження служби в органах місцевого самоврядування та формування кадрів тісно інтегровані одне з одним. Формування кадрів в органах муніципальної влади розглядають як забезпечення їх потреб у службовцях шляхом забезпечення правового регулювання їх діяльності, а також підготовки, підбору та розстановки на посади відповідних працівників.

Разом з тим не варто забувати, що діяльність службовців безпосередньо спрямована на регулювання суспільних відносин, тому їх діяльність більшою мірою, ніж праця всіх інших категорій працівників, підлягає

Однак до проблеми необхідності залучення молоді на службу в органи місцевого самоврядування приєднується проблема частоті зміни кадрів та їх плинності. Це, насамперед, зумовлено досить низьким рівнем матеріального і соціального забезпечення службовців, особливо спеціалістів, технічно-допоміжного персоналу.

Тому пріоритетним напрямом у формуванні кадрів в органах місцевого самоврядування є забезпечення стабільності кадрового складу в поєднанні з його цілеспрямованим оновленням. Кадрова політика в питанні забезпечення стабільності кадрів повинна виходити з того, що кадровий склад – це основний, постійний, професійно підготовлений контингент службовців, які прагнуть отримати особисті перспективи на службі, що забезпечується гарантованим службовим просуванням, матеріальними умовами в межах муніципальної служби. Тільки на основі стабільності стає можливим набуття достатнього досвіду та забезпечення безперервності в роботі. Впевненість у стабільності службового стану є, на наш погляд, важливим фактором морально-психологічного характеру, який стимулює ефективну діяльність службовців.

У разі оновлення кадрового складу органів місцевого самоврядування доцільно керуватися стратегією гнучкого оновлення муніципального апарату, яка передбачає збереження та збагачення кадрового потенціалу, зважаючи на професіоналізм, стабільність та високу моральну відповідальність (рисунок).

правовому регулюванню. Ефективності забезпечення кадрами органів місцевого самоврядування сприятиме продумана схема відповідальності службовців за їх правопорушення. Ключовим моментом тут повинно стати застосування дисциплінарної відповідальності керівництва відносно підлеглих працівників, адже дисциплінарне покарання пов'язане зі здійсненням правомочності керівника застосовувати заходи заохочення та покарання відносно до підлеглих по службі осіб [10].

У процесі функціонування органів місцевого самоврядування механізм застосування дисциплінарної відповідальності до працівників є досить складним. Труднощі зумовлені існуванням низки керівних органів, які наділені дисциплінарною владою щодо відповідного кола службовців і мають особливу компетенцію щодо притягнення до відповідальності своїх підлеглих.

Тому вважаємо за необхідне розробити відповідний нормативний документ, який мав би назву Дисциплінарний Кодекс службовців органів місцевого самоврядування і впорядкував би відносини відповідальності, що виникають у процесі діяльності органів місцевого самоврядування. Цей нормативний акт може бути прийнятий на загальнодержавному рівні, що дасть змогу уніфікувати діяльність органів місцевого самоврядування.

Головними складовими цього документа мають стати такі пункти:

- порядок оскарження стягнення;
- принципи оцінювання дисциплінарного проступку;
- поділ суб'єктів відповідальності залежно від скоєного проступку;
- визначення поняття дисциплінарного проступку службовців органів місцевого самоврядування, заходів дисциплінарного впливу.

Для вдосконалення планування, добору та підготовки персоналу в органах місцевого самоврядування потрібно:

- 1) визначити головною метою добору кадрів формування їх кадрової основи – професійної кадрової команди. Забезпечити належну соціальну захищеність і державну підтримку цих кадрів, а також доступність і відкритість їх підготовки для громадян.
- 2) необхідно перебудувати роботу з формування резерву. Резерв має охоплювати найбільш компетентні та професійно придатні кадри і не повинен містити галузевих, місцевих, партійних, "командних" ознак і обмежень. Ключовим завданням резерву має бути істотне поповнення й оновлення управлінської команди. Резерв повинен стати базовим етапом планування службової кар'єри кадрів.
- 3) треба запровадити програму професійно-орієнтаційної роботи для виявлення талановитої, перспективної молоді і цілеспрямованої підготовки до управлінської діяльності в органах місцевого самоврядування, враховуючи всі освітньо-кваліфікаційні рівні вищої освіти.
- 4) варто розробити науково обґрунтовані рекомендації з визначенням мотивації претендентів як складової їх рейтингу при відборі на посаду, розглядати пропозиції щодо резерву на посади в органах місцевого самоврядування, призначення на які здійснюється спеціальними комісіями, створеними при цих органах, доповнити положення про конкурсний відбір рейтинговими таблицями експертних оцінок претендентів на відповідні посади.
- 5) з урахуванням практичного досвіду, трудового стажу і напрямку та рівня освіти, проявленої компетентності та відповідальності визначити чіткі вимоги до професійної підготовки претендентів для успішної роботи на муніципальній службі, щонайменше на керівних посадах.

Отже, оновлення органів місцевого самоврядування шляхом якісного кадрового забезпечення є поступовим довготривалим процесом, який має бути комплексним та науково обґрунтованим за своїм характером.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Підсумовуючи, потрібно зазначити, що формування кадрів зі забезпечення ефективного функціонування органів місцевого самоврядування полягає в реалізації державної та муніципальної кадрової політики, створенні кадрового потенціалу апарату органів місцевого самоврядування, здатного відповідно до законодавства, високоефективно та повноцінно виконувати завдання та функції держави та відповідної громади.

Для вдосконалення планування, добору та підготовки персоналу в органах місцевого самоврядування вважаємо за необхідне визначити головною метою добору кадрів формування їх кадрової основи – професійної кадрової команди; перебудувати роботу з формування резерву; запровадити програму професійно-орієнтаційної роботи для виявлення талановитої, перспективної молоді; розробити науково обґрунтовані рекомендації з визначення мотивації претендентів; визначити чіткі вимоги до професійної підготовки претендентів для успішної роботи на муніципальній службі.

Перспективою подальших наукових досліджень у зазначеному напрямку є обґрунтування стратегічних напрямів кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану.

Список використаної літератури

1. Аксьонова, О. В., Волківська, А. М., Яценко, О. М., Якобчук, В. П., & Завгородній, А. А. (2020). Теоретичні та організаційні аспекти формування та реалізації кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування. <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2022.1.30>
2. Антонова, Л. В., & Козлова, Л. В. (2020). Професіоналізація державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування як напрям реалізації теорії лідерства в публічному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 1. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua>
3. Білинська, М., & Попченко, Т. (2017). Розвиток інтелектуального та кадрового менеджменту в державному управлінні охорони здоров'я. *Главный врач*, 11(79), 69-73.
4. Верховна Рада України. (2001). Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України. *Відомості Верховної Ради України*, 33, 175
5. Виноградський, М. Д., & Шканова, О. М. (2019). Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге вид. Київ, ЦУЛ, 500.
6. Дробот, І. (2021). Дистанційне навчання у формуванні моделі професійно-компетентного керівника органів державного управління. *Управління сучасним містом*, 7-9, 145-153.
7. Дубенко, С. (2019). Ефективна кадрова політика – ключове завдання посилення дієздатності держави. 3 б. наук. пр. УАДУ. Київ: Вид-во УАДУ, 2(3). 50-57.
8. Жовнірчик, Я. Ф. (2017). Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. *Інвестиції: практика та досвід*, 12, 102-107.
9. Кагановська, Т. Є. (2020). Кадрове забезпечення державного управління в Україні: моног. Х.: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 330.
10. Костенко, О. О., & Грушинська, Н. М. (2020). Формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Економічний простір*, 158, 77-82.
11. Сєрьогін, С. М., Бородин, Є. І., Комарова, К. В., Липовська, Н. А., & Тарасенко, Т. М. (2019). Управління персоналом в органах публічної влади. Навчальний посібник. Дніпро ГРАНІ 2019. URL: <https://kmaecm.edu.ua/wp-content/uploads/2021/06/serogin-s.-m.-borodin-ye.-i.-komarova-k.-v.-lypovska-n.-a.-tarasenko-t.-m.-2019-upravlinnya-personalom-vor-ganah-publichnoyi-vlady.pdf>

Yu. V. Malynovsky, O. I. Karyy

Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine

JUSTIFICATION OF PERSONNEL PROVISION IN LOCAL SELF-GOVERNMENTS

Introduction. The new tasks that need to be solved at the local level require the accelerated formation and renewal of the management network, the involvement of young, energetic, competent and proactive personnel of the new generation in the activities of local self-government bodies in Ukraine. To achieve the goal of optimal and effective personnel support in local self-governments requires solving such problems as the compliance of the structure and quality of personnel with the changed needs of society and its effective interaction with other objects of the public administration system; continuous improvement of the professional level and

competence of public servants; formation of effective motivational mechanisms for their development, taking into account psychological principles of motivation and increasing the function of corporate culture in the personnel motivation system; formation of a modern education system and improvement of the qualification level; formation of standards of activity for personnel of the public administration system.

Materials and Methods. The methods of induction and deduction, analysis and synthesis were applied For the justification of staffing policy in local self-governments. Also such general scientific and special methods as abstraction and theoretical generalization were used in the process of the research.

Analysis of Literary Sources. The problems of personnel development management in local self-governments were raised in scientific works of Antonova L., Borodina E., Guzara L., Zhovnirchuk Y., Kazyuk Y., Kozlova L., Komarova K., Lypovska N., Malika Y., Parkhomenko- Kutsevil O., Pryadka V., Pirena M., Seryogina S., Tarasenko T. and others. The noted scientists have created a powerful scientific foundation that allows studying the peculiarities of personnel management in the system of local self-government.

Highlighting previously unsettled parts of the general problem. There is a need to unify approaches to staffing in local self-government bodies. In turn, this determines the need for further scientific research in the this direction. At the same time, an important and urgent issue remains the substantiation of the proposals for improving personnel support in local self-governments, taking into account the challenges that Ukraine is currently facing.

Results. The quality of the staff of local government officials is much lower compared to what is needed in the conditions of political and economic reforms. This is due to such problems as the low prestige of the municipal service, low salaries, and high staff turnover in local self-government bodies.

In order to improve planning, selection and training of personnel in local self-government bodies, it is necessary to:

1) define clear requirements for the professional training of applicants for successful work in the municipal service, at least in managerial positions, taking into account the level and direction of education, work experience and practical experience, demonstrated competence, and responsibility. At the same time, there should be a training system for potential applicants, which would provide an opportunity for internships, temporary replacement of positions with parallel training directly at the workplace, so as not to create a vacuum in management positions, especially in rural areas.

2) supplement the provisions on competitive selection of personnel with rating tables of expert assessments of applicants for the relevant positions. To consider proposals regarding the reserve for positions in local self-government bodies, the appointment of which is carried out by special commissions created under these bodies. To develop scientifically based recommendations with determination of applicants' motivation as a component of their rating during selection for a position.

3) introduce a program of professional orientation work with the aim of identifying talented, promising young people and purposeful preparation for managerial activities in local self-governments.

4) reorganize the work on the formation of the personnel reserve. The reserve should include the most competent and professionally suitable personnel and should not bear branch, local, party, "team" signs and restrictions. The key task of the reserve should be to significantly replenish and update the management team. The reserve should become the basic stage of planning the service career of personnel.

5) determine as the main goal of personnel selection the formation of a professional personnel team. Ensure proper social security and state support for these personnel, as well as accessibility and openness of their training for citizens.

Discussion. Staffing and renewal of local self-government bodies' personnel is a long-term, gradual process that needs scientifically proved regulations and is complex in nature. The perspective of further scientific research in the indicated direction is the substantiation of the strategic directions of staffing of local self-government bodies in the conditions of martial law.

Conclusion. The formation of personnel to ensure the effective functioning of local self-government bodies consists in the implementation of state and municipal personnel policy, the creation of personnel potential of the apparatus of local self-government bodies, capable, in accordance with the legislation, highly efficiently and fully, in order to comprehensively satisfy the needs of the person and citizen and society as a whole, to perform tasks and functions of the state and the relevant community.

Keywords: personnel support; personnel policy; local self-governments; state; personnel.