

**ВИКЛИКИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ
У СФЕРІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ**

Неприцький О. А.

*кандидат історичних наук, доцент,
доцент кафедри всесвітньої історії і міжнародних відносин
Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського
м. Вінниця, Україна*

Здійснення євроінтеграційних реформ в Україні ставить вимогу провести трансформацію на всіх рівнях реалізації влади. Оскільки понад 70% законодавства ЄС впроваджується саме на субнаціональному рівні [4, с. 7], органи місцевого самоврядування (ОМС) стають не просто зацікавленими сторонами, а одними з ключових виконавців реформ. Проте наразі спостерігається значний розрив між новими вимогами та наявною адміністративною спроможністю громад.

Впровадження програми Ukraine Facility, що передбачає спрямування щонайменше 20% грантових коштів на потреби регіонів [6, с.6], вимагає фахівців із новими компетенціями: знанням європейського права (*acquis*), навичками управління проєктами та володінням англійською мовою. Ситуація ускладнюється дефіцитом кадрів через війну та міграцію.

Питання готовності ОМС до впровадження євроінтеграційних реформ досліджувалося багатьма українськими вченими, зокрема, Марчук В.В., Мельничук В.І. [3], Сливчук В. [5] та інші [2]. Кадрова проблема є однією з найбільш гострих в забезпеченні роботи органів місцевого самоврядування.

Дана стаття аналізує виклики кадрового забезпечення ОМС, що стоять на заваді розбудови їхнього потенціалу як вирішального фактору успішної відбудови та вступу України до ЄС.

Адміністративна спроможність ОМС є концептуальною основою успішної євроінтеграції та визначається сукупністю компетенцій людських ресурсів, ефективністю систем їх мотивації та навичками управління складними інвестиційними механізмами. Вона визнана ключовим фактором для реалізації Політики згуртованості через модель «спільного управління», де муніципалітети несуть відповідальність за впровадження та моніторинг програм [1, с.3].

Методологічним стрижнем кадрової політики виступає принцип «Основи понад усе» (Кластер 1), згідно з яким реформа публічної служби та управління персоналом є «двигуном», що розблоковує поступ у технічних

розділах переговорів. Принципи субсидіарності та багаторівневого врядування вимагають від фахівців громад спроможності до самостійного планування та розробки проєктів за підходом «знизу-вгору» [6, с.6].

Кваліфікаційний профіль посадовця ОМС у цьому контексті базується на глибокому знанні права ЄС (*acquis*), володінні «брюссельською мовою» («EU-English») комунікації та навичках роботи з цифровими інструментами (DREAM, MIS). Розбудова такої спроможності розглядається як безперервний процес «навчання на практиці», що потребує систематичної технічної допомоги.

Сучасний стан кадрового потенціалу ОМС характеризується глибокою асиметрією та критичною дефіцитністю ресурсів перед обличчям безпрецедентних завдань вступу до ЄС. Попри продемонстровану стійкість, громади стикаються із «пасткою спроможності», коли обсяг нових функцій (від відновлення до імплементації тисяч актів *acquis*) значно перевищує наявний людський ресурс.

Головним викликом є екстремальна плинність кадрів [7, с. 91], спричинена військовою мобілізацією, внутрішнім переміщенням та міграцією кваліфікованих фахівців. Це призводить до розмивання експертного ядра та втрати інституційної пам'яті, що особливо згубно в умовах складних проєктів національного відновлення. Ситуація погіршується хронічною неконкурентоспроможністю заробітних плат у муніципальному секторі порівняно з приватним бізнесом та міжнародними організаціями [7, с.40].

Громадам гостро бракує вузькопрофільних спеціалістів: проєктних менеджерів, інженерів та фахівців із вільним володінням англійською мовою, які здатні працювати за процедурами фондів ЄС та системою DREAM. Оціночно лише невелика частина громад (близько 120) здатна повноцінно виконувати весь спектр галузевих функцій [4, с.24], тоді як інші залишаються критично залежними від центральної підтримки.

Наслідком такого кадрового дефіциту є реальний ризик «ненавмисної рецентралізації» [4 с.7]. Якщо ОМС не зможуть забезпечити виконання європейських стандартів (наприклад, у сфері екологічного моніторингу чи аудиту), держава буде змушена перебирати ці повноваження на рівень військових адміністрацій чи міністерств. Таким чином, поточний стан кадрового забезпечення є головним «вузьким місцем» євроінтеграції, що вимагає термінового переходу від точкових тренінгів до масштабної державної стратегії підготовки фахівців для субнаціонального рівня.

Отже, людський капітал на субнаціональному рівні є вирішальним фактором, що визначатиме не лише темпи імплементації європейського законодавства, а й здатність України ефективно освоїти ресурси надані ЄС. Для виходу з «пастки спроможності» необхідний перехід від точкових тренінгів до масштабної державної стратегії підготовки кадрів для громад. Ключовими елементами мають стати реформа оплати праці для залучення

фахівців та системне «навчання на практиці» з використанням цифрових інструментів, таких як DREAM.

Література:

1. Аналітична записка про українське законодавство на предмет його відповідності вимогам ЄС щодо інституційної основи політики згуртованості та рекомендації для усунення прогалин. *Інститут громадянського суспільства*. 10 с.

2. Європейська інтеграція та трансформація публічного врядування в Україні: матер. наук.-практ. конф. (19 квітня 2024 р., м. Львів) / упорядн.: Бунік М. З., Бліщук К. М., Федорчак О. В., Худоба О. В. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2024. – 282 с.

3. Марчук В. В., Мельничук В. І. Стан інтеграції європейського досвіду у функціонування системи місцевого самоврядування України. *Регіональні студії*. 2022. № 31. С. 34–39.

4. Місцева Європа в Україні. Огляд впливу євроінтеграції на органи місцевого самоврядування. *Polaris «Підтримка багаторівневого врядування в Україні»*. 58 с.

5. Сливчук В. Європейська інтеграція як один із чинників політико-правової трансформації місцевого самоврядування в Україні. *Вісник Прикарпатського університету. Серія: Політологія*. Випуск 21, 2025. С.292–303.

6. Як виконати вимоги вступу до ЄС у сфері регіональної політики та координації структурних інструментів, глава 22. Координація і розподіл функцій для реалізації політики регіонального розвитку та майбутнього використання структурних інструментів, глава 22. *Аналітичний документ «U-LEAD з Європою»*. Київ, 2025. С.32.

7. European Commission Ukraine 2024 Report : Commission Staff Working Document. Brussels, 30.10.2024. SWD(2024) 699 final. Accompanying the document 2024 Communication on EU enlargement policy (COM(2024) 690 final). URL: https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/ukraine-report-2024_en (дата звернення: 28.04.2026).