

в умовах економічних трансформацій. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. № 20. <https://doi.org/10.5281/zenodo.19116024>

2. Цап В. Д. Податковий менеджмент сільськогосподарських підприємств в умовах цифровізації та бюджетної децентралізації: управління податковими ризиками. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2025. № 47. С. 510-519. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18521042>

3. Романовська Ю. А. Цифровізація управління фінансами територіальних громад: можливості та обмеження. *БІЗНЕС ІНФОРМ*. 2026. №1. С. 473 – 480. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-1-473-480>

4. Височин А., Височин Д., Щербак І. Аналіз ризиків і вразливостей у фінансовій стійкості територіальних громад. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-32>



УДК 332.146.2(477)

ОЦІНКА ТЕРИТОРІАЛЬНОГО ВПЛИВУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ООНОВЛЕННЯ ПОЛІТИКИ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

Сиромолот Едуард Анатолійович*, аспірант кафедри державного управління, публічного адміністрування та економічної політики Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця, siromed@ukr.net

Одним із важливих джерел інформації про стан реалізації регіонального розвитку України, є сторінка ФБ В. Безгіна, народного депутата України, на якій відбувається постійне обговорення ідей, пропозицій, підготовки рішень у сфері територіального розвитку, просторової політики, регіонального планування, децентралізації, стимулювання розвитку регіонів тощо.

У Публікації [1] В. Безгін зосереджується на трьох ключових викликах на євроінтеграційному шляху українських місцевих та регіональних влад із наслідками для держави, а саме:

- низький рівень долучення представників регіонів, районів і громад до процесів та переговорного треку;
- низький кадровий потенціал на всіх рівнях;
- фінансові ресурси.

Крім того В. Безгін підкреслює можливий сценарій виходу з процесу входження в адміністративне поле політики згуртованості Європейського Союзу з причин відсутності відповідної реакції на виклики та збільшення проблем у процесі реалізації політики регіонального розвитку України.

Розгорнута подальша дискусія навколо ідентифікованих В. Безгіном проблем управління розвитком територій, торкнулась функціонування суттєвих інституційних засад регіонального розвитку України, у тому числі низької ефективності роботи Агенцій регіонального розвитку України що на думку В. Безгіна може призвести до можливої їх ліквідації на рівні областей України.

Положення статті 19 Закону України про засади державної регіональної політики [2] чітко регламентують організаційно-правові, інституційні, управлінські, фінансові підвалини функціонування агенцій регіонального розвитку, які є безпосередніми учасниками моніторингу та оцінювання реалізації політики регіонального розвитку, тому прийняття рішення про роботу цих агенцій, на нашу думку, слід приймати виважено з огляду на проведення належного

* Науковий керівник: Гавкалова Наталія Леонідівна, д.е.н., професор, завідувач кафедри державного управління, публічного адміністрування та економічної політики Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця, ngavl@ukr.net

оцінювання їх роботи через розробку тематичних аналітичних матеріалів та проведення досліджень за участю науковців на основі отриманих фактичних даних, з акцентами на формулювання відповідних механізмів та інструментарію підвищення інституційної спроможності агенцій регіонального розвитку.

Існування впливової дискусійної площадки на сторінці ФБ В. Безгіна відіграє важливу роль у наданні первинної експертної оцінки та інформації на рівні представників законодавчої та виконавчої гілок державної, регіональної та місцевої влад України щодо стану реалізації регіональної політики та європейської інтеграції.

Так, у вищезазначеній публікації та дискусії міститься різноманітна експертна інформація про сучасні негативні тенденції у політиці регіонального розвитку України, а саме: - збільшення територіальних диспропорцій; відсутність дієвих фінансових механізмів державного стимулювання та підтримки виконавців проєктів за кошти ЄС; низький кадровий потенціал на рівні громад та відсутність відповідних програм підготовки державних службовців та представників органів місцевого самоврядування; низьку адміністративну спроможність громад та регіонів України тощо.

На наш погляд, наростаючий перелік проблем, свідчить про існування феномену стратегічної невизначеності у сфері публічного управління розвитком територій у контексті європейської інтеграції та застосуванні актуальних методів оновлення політики регіонального розвитку з визначенням переліку нагальних тематичних дій з розробки та впровадженням інструментів входження в адміністративний простір політики територіальної згуртованості Європейського Союзу на основі європейського досвіду.

Погоджуюсь з В. Шедяковим [3], який зазначає, що стратегічна невизначеність може спричинити стан стратегічної розгубленості, але може й підштовхнути до оптимізації рішень. В основі стану стратегічної розгубленості, як зазначає В. Шедяков, лежить дія Закону нерівномірності історичного розвитку, яка характеризується постійною зміною лідерів розвитку що призводить до трансформацій уявлення про належне та бажане у політиці, загострення конфліктності між культурно-цивілізаційними світами, у той же час з'являються можливості для застосування конкурентних підходів та різноманіття пошуків відповідей на історичні виклики. В. Шедяков акцентує увагу на тому, що відмова від своїх стратегій прирікає на втрату суб'єктності та перетворення на об'єкт чужих стратегій, відчуження власних смислів і цінностей та призводить до зовнішньої експлуатації, наслідком якої є деградація поведінкових стереотипів.

Для вирішення ідентифікованих проблем регіонального розвитку у контексті європейської інтеграції та входження до адміністративного простору політики територіальної згуртованості Європейського Союзу, необхідно використовувати різні інструменти публічного управління розвитком територій, до яких належить «Оцінка територіального впливу», який застосовується у проведенні досліджень організованих в рамках програми ESPON [4] та діяльності Європейського комітету регіонів[5].

Оцінка територіального впливу є 34-тим Інструментом Інструментарію кращого регулювання [6], яким користується Європейська Комісія під час підготовки нових ініціатив та пропозицій, а також під час управління та оцінки чинного законодавства.

Завдяки оцінкам територіального впливу перевіряється та враховується різний вплив законодавчих актів щодо розвитку функціональних типів територій Європейського Союзу, а саме: міських, сільських, транскордонних територій, найвіддаленіших регіонів для сприяння політики згуртованості Європейського Союзу з врахуванням різних умов життя, особливостей функціонування промислових структур, інфраструктурного забезпечення, моделей землекористування та географічних умов для пом'якшення цих відмінностей та забезпечення того, щоб бідніші регіони та території мали політичні засоби для вирішення регіональних проблем.

Вплив на території оцінюється за допомогою якісних та кількісних методів, а також спеціальних інструментів, розроблених для підтримки оцінок впливу або процесу консультацій. який складається з чотирьох елементів, а саме: 1) Ступінь, до якого проблема або рушійна сила,

яку потрібно вирішити, зосереджена в деяких територіях; 2) Здатність політики Європейського Союзу реагувати на проблему та впроваджувати політику; 3) Ступінь, до якої зацікавлені сторони вказують на необхідність політичного реагування у відповідних областях та регіонах; 4) Ефективність політичного реагування та його потенційний вплив.

На наш погляд реалізувати на практиці Інструмент «Оцінка територіального впливу» Інструментарію кращого регулювання у контексті оновлення політики регіонального розвитку можливо, в рамках трьох запропонованих Е. Сиромолот, напрямків удосконалення євроінтеграційного механізму публічного управління розвитком територій, а саме: 1. Гармонізація та синхронізація політик регіонального розвитку України та територіальної згуртованості ЄС. 2. Лабораторне моделювання розвитку функціональних типів територій на місцевому та регіональному рівнях. 3. Проведення тематичних наукових досліджень у сфері регіонального розвитку та територіального співробітництва України та ЄС [7].

Практичні кроки щодо застосування інструменту оцінки територіального впливу можливо здійснити як місцевий захід з оновлення політики регіонального розвитку у напрямку розбудови функціональних типів територій, як інноваційних моделей багатостороннього партнерства розвитком територій, а саме ініціатив створення Слобожанського мікрорегіону територіального співробітництва з центром у м. Мерефа Харківського району Харківської області [8] та Дергачівського субрегіону з центром у м. Дергачі Харківського регіону Харківської області [9] з проведенням відповідних консультацій з представниками органів місцевого самоврядування зазначених територіальних громад.

Перелік використаних джерел:

1. Три ключові виклики на євроінтеграційному шляху наших місцевих та регіональних влад із наслідками для держави. URL: <https://www.facebook.com/BezginVitalik/posts/pfbid0mhdkaUpYARYLKjUyRqqR1bxzwYraMwBUUZk78bNH6yEMjph2ftFzBChgAG9i78fel?rdid=EobCIJbHKwMt8opt#>
2. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 5 лютого 2015 року № 156-VIII. Дата оновлення: 01.01.2026. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>
3. Шедяков В. Стратегічна невизначеність як фактор пошуку шляхів підвищення ефективності рішень: історична творчість і суспільні автомат. III International Scientific and Theoretical Conference «Features of the development of modern science in the pandemic's era». URL: <https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/612>
4. What is the Territorial Impact Assessment? URL: <https://www.espon.eu/support/territorial-impact-assessments>
5. Territorial Impact Assessment. URL: <https://cor.europa.eu/en/our-work/commissions/coter/territorial-impact-assessment>
6. Better regulation toolbox. URL: https://commission.europa.eu/law/law-making-process/better-regulation/better-regulation-guidelines-and-toolbox/better-regulation-toolbox_en
7. Syromolot, E., & Gavkalova, N. Some aspects of the functioning of the European integration mechanism of public management of territorial development. *Development Management*, 2025. 24(4), 57-71. <https://doi.org/10.63341/devt/4.2025.57>
8. Гавкалова Н. Л., Сиромолот Е. А., Кобець К. О. Деякі аспекти формування моделі територіального співробітництва міста Мерефа. Публічне управління: проблеми та перспективи: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, присвяченої 95-річчю з дати заснування Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця, 28 листопада 2025 р. Харків : ТОВ «Константа», 2025. С. 500-504. <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/37986>
9. Сиромолот Е. А. Використання практики створення субрегіонів на сучасному етапі оновлення регіонального розвитку. Публічна політика в умовах війни та міжнародних викликів : матер. II міжнар. наук.-практ. конференція, (м. Вінниця, 17 квітня 2025 р.) [Електронне видання] / уклад. Н.Прямухіна, О.Чальцева, І.Мацишина. Донецький національний

УДК 351.08:331.1

УЗАГАЛЬНЕННЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Умарова Маргарита Олексіївна*, здобувачка вищої освіти 4 курсу спеціальності «Публічне управління та адміністрування», ХНЕУ імені С. Кузнеця, marharyta.umarova@hneu.net

Організація роботи з персоналом в органах публічної влади виступає фундаментальним важелем забезпечення їх дієвості. На тлі активного руху України до європейського простору, гострої потреби в модернізації інституту державної служби, надзвичайної ваги набуває пошук оптимальних шляхів оновлення управлінських підходів із глибоким осмисленням передових міжнародних практик [1]. Кадрова політика є тим стрижнем, навколо якого вибудовується вся архітектура публічного управління: вона визначає, хто потрапляє на державну службу, як здійснюється просування по кар'єрній драбині, якими є стандарти поведінки і за якими критеріями оцінюється результат. Саме від рівня професіоналізму та інтелектуального потенціалу працівників публічної сфери безпосередньо залежить спроможність державного апарату безперервно виконувати свої обов'язки, надавати висококласний сервіс населенню та гарантувати стабільний поступ держави. Якісні характеристики чиновницького корпусу мають прямий вплив на рівень задоволеності громадян адміністративними послугами, успішність втілення урядових програм та загальний кредит суспільної довіри. З огляду на це, комплексна трансформація механізмів кадрового менеджменту перетворюється на стратегічне завдання, яке вимагає концептуального бачення та запозичення кращих світових зразків. Це обґрунтовує актуальність даної теми.

Проблема вдосконалення кадрової політики набуває особливої гостроти в умовах повномасштабного воєнного вторгнення та необхідності відновлення країни: держава потребує висококваліфікованих, мотивованих і добросесних службовців, здатних ефективно реалізовувати складні реформи в умовах обмежених ресурсів. Міжнародний досвід переконливо свідчить, що реформування кадрової системи є не одноразовою акцією, а безперервним процесом, що потребує постійного моніторингу, гнучкого реагування на зміни та готовності переглядати усталені практики. Відповідно, головне завдання цього дослідження полягає у всебічному вивченні іноземних моделей управління посадовцями та формуванні на цій базі перспективних векторів розвитку вітчизняної кадрової політики в органах влади.

Дослідження глобальних тенденцій підтверджує, що фундаментом успішного адміністрування людських ресурсів є неухильне дотримання принципів меритократії, абсолютно прозорі алгоритми рекрутингу, постійне вдосконалення навичок та гідне фінансове забезпечення [3]. Для скандинавської моделі (Фінляндія, Данія, Швеція) характерним є надання значної самостійності працівникам державного сектору, зміщення фокусу на кінцевий результат та використання розгалужених методик оцінювання, що підтверджується стабільно високими позиціями цих країн у міжнародних рейтингах якості публічного управління. Надзвичайно корисним є досвід Литви, Латвії й Естонії, які здійснили успішний перехід від радянської бюрократії до сучасних європейських стандартів. Естонія здійснила справжній прорив завдяки масштабній діджиталізації діловодства та впровадженню електронного урядування [5]. Впроваджені там системи моніторингу ефективності базуються на чітких індикаторах, створюючи пряму залежність між успіхами на посаді та кар'єрним просуванням. США

**Науковий керівник: к.е.н., доц., доцент кафедри державного управління, публічного адміністрування та економічної політики, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Шумська Г.М.*