

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
Факультет управління
Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему:

ОСОБЛИВОСТІ СЛУЖБИ НА ПОСАДІ ГОЛОВИ МІСЦЕВОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ В УКРАЇНІ: ФУНКЦІОНАЛЬНО-КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД

Виконала: студентка 4 курсу, групи ПУА-42
спеціальності 281 «Публічне управління та
адміністрування» ОР «Бакалавр»

Гапчук Анастасія Тарасівна

Керівник Маліборський П.В.

Рецензент Стефінін В.В.

Івано-Франківськ – 2026 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СЛУЖБИ НА ПОСАДІ ГОЛОВИ МІСЦЕВОЇ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СЛУЖБИ НА ПОСАДІ ГОЛОВИ МІСЦЕВОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ.....	6
1.1. Правовий статус голови місцевої державної адміністрації в системі виконавчої влади України.....	6
1.2. Функціональні засади діяльності голови місцевої державної адміністрації.....	12
1.3. Функціонально-компетентнісний підхід до оцінювання діяльності голови місцевої державної адміністрації.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФУНКЦІЙ ТА КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ГОЛОВИ МІСЦЕВОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	30
2.1. Функціональні повноваження голови місцевої державної адміністрації в умовах реформування системи публічного управління.....	30
2.2. Оцінка професійних компетентностей та управлінських якостей голови місцевої державної адміністрації.....	35
2.3. Особливості діяльності голови місцевої державної адміністрації в сучасних умовах.....	43
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СЛУЖБИ НА ПОСАДІ ГОЛОВИ МІСЦЕВОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ НА ОСНОВІ ФУНКЦІОНАЛЬНО-КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ.....	52
3.1. Удосконалення системи формування та розвитку професійних компетентностей голів місцевих державних адміністрацій.....	52
3.2. Формування сучасної системи оцінювання результативності службової діяльності голови місцевої державної адміністрації.....	58
3.3. Модернізація інституту голови місцевої державної адміністрації в умовах європейської інтеграції України.....	64
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах трансформації системи публічного управління, поглиблення процесів децентралізації, цифровізації державного управління та реалізації євроінтеграційного курсу України особливого значення набуває забезпечення ефективної діяльності органів виконавчої влади на регіональному рівні. Важливе місце у системі державного управління займає голова місцевої державної адміністрації, який забезпечує реалізацію державної політики на відповідній території, координує діяльність структурних підрозділів адміністрації, організовує взаємодію з органами місцевого самоврядування та несе відповідальність за виконання покладених на адміністрацію завдань.

Сучасні виклики, пов'язані з воєнним станом, необхідністю забезпечення стійкості регіонального розвитку, відновленням територій та адаптацією системи публічного управління до європейських стандартів, висувають нові вимоги до професійної діяльності керівників місцевих державних адміністрацій. У цих умовах особливої актуальності набуває застосування функціонально-компетентнісного підходу, який дозволяє комплексно дослідити взаємозв'язок між функціональними повноваженнями посадової особи та професійними компетентностями, необхідними для їх ефективної реалізації.

Питання функціонування місцевих державних адміністрацій, професіоналізації державної служби, розвитку управлінських компетентностей та підвищення ефективності діяльності керівників органів виконавчої влади перебувають у центрі уваги багатьох вітчизняних науковців. Водночас сучасні умови розвитку публічного управління потребують подальшого дослідження особливостей службової діяльності голови місцевої державної адміністрації та обґрунтування напрямів її вдосконалення на основі функціонально-компетентнісного підходу.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення служби на посаді голови

місцевої державної адміністрації на основі функціонально-компетентнісного підходу.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- дослідити теоретичні засади функціонально-компетентнісного підходу в системі публічного управління;
- охарактеризувати правові засади діяльності голови місцевої державної адміністрації;
- визначити функції та компетентності голови місцевої державної адміністрації в системі публічного управління;
- проаналізувати функціональні повноваження голови місцевої державної адміністрації в сучасних умовах;
- оцінити професійні компетентності та управлінські якості голови місцевої державної адміністрації;
- дослідити особливості діяльності голови місцевої державної адміністрації в сучасних умовах;
- обґрунтувати напрями вдосконалення системи формування та розвитку професійних компетентностей голів місцевих державних адміністрацій;
- розробити пропозиції щодо формування сучасної системи оцінювання результативності службової діяльності голови місцевої державної адміністрації;
- визначити перспективні напрями модернізації інституту голови місцевої державної адміністрації в умовах європейської інтеграції України.

Об'єктом дослідження є службова діяльність голови місцевої державної адміністрації в системі публічного управління.

Предметом дослідження є теоретичні, організаційно-правові та управлінські засади реалізації функцій і компетентностей голови місцевої державної адміністрації та напрями їх удосконалення на основі функціонально-компетентнісного підходу.

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання, зокрема аналіз і синтез, системний підхід, порівняльний аналіз, структурно-функціональний метод, узагальнення та логічний метод.

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СЛУЖБИ НА ПОСАДІ ГОЛОВИ МІСЦЕВОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ

1.1. Правовий статус голови місцевої державної адміністрації в системі виконавчої влади України

Ефективність функціонування системи виконавчої влади значною мірою залежить від діяльності керівників органів державної влади на місцях, які забезпечують реалізацію державної політики та виконання визначених законодавством завдань на відповідній території. Особливе місце серед таких посадових осіб належить голові місцевої державної адміністрації, який здійснює загальне керівництво діяльністю відповідної адміністрації та забезпечує реалізацію функцій держави на регіональному рівні. Саме через діяльність голови місцевої державної адміністрації забезпечується виконання Конституції України, законів України, актів Президента України та Кабінету Міністрів України, реалізація державних і регіональних програм розвитку, а також координація діяльності суб'єктів публічного управління на відповідній території [1; 2].

Правовий статус голови місцевої державної адміністрації визначається сукупністю законодавчо закріплених прав, обов'язків, повноважень, відповідальності та гарантій діяльності, які забезпечують належне виконання покладених на нього функцій. Основу правового регулювання становлять Конституція України, Закон України «Про місцеві державні адміністрації», Закон України «Про державну службу», Закон України «Про правовий режим воєнного стану» та інші нормативно-правові акти [1–4].

У науковій літературі категорія «правовий статус» традиційно розглядається як сукупність правових характеристик суб'єкта, які визначають його місце у відповідній системі суспільних відносин. На думку В. Б. Авер'янова, правовий статус посадової особи органу виконавчої влади

формується через законодавче визначення її компетенції, повноважень, відповідальності та організаційно-правових гарантій діяльності [5]. Подібною позиції дотримуються Н. Р. Нижник та О. Ю. Оболенський, які наголошують, що правовий статус державного службовця відображає його роль у системі державного управління та визначає межі реалізації владних повноважень [6; 7].

Застосування зазначених підходів до посади голови місцевої державної адміністрації дає підстави розглядати його правовий статус як комплексну правову категорію, яка охоплює не лише права та обов'язки, а й порядок призначення та звільнення, підзвітність, підконтрольність, відповідальність і гарантії службової діяльності. Саме через зазначені елементи забезпечується реалізація функцій держави на регіональному рівні та підтримується єдність системи виконавчої влади.

Конституційні засади діяльності голови місцевої державної адміністрації визначені статтею 118 Конституції України. Відповідно до її положень виконавчу владу в областях і районах здійснюють місцеві державні адміністрації, а голови місцевих державних адміністрацій призначаються на посаду Президентом України за поданням Кабінету Міністрів України та звільняються Президентом України [1]. Такий порядок призначення відрізняє голову місцевої державної адміністрації від більшості інших категорій державних службовців та підкреслює його особливий статус у системі виконавчої влади.

Закон України «Про місцеві державні адміністрації» конкретизує конституційні положення та визначає основні засади діяльності голови місцевої державної адміністрації. Відповідно до законодавства голова місцевої державної адміністрації очолює відповідну адміністрацію, здійснює керівництво її діяльністю, формує структуру адміністрації у межах визначених повноважень, організовує виконання законодавства та несе персональну відповідальність за результати діяльності органу [2].

Для більш повного розкриття змісту правового статусу голови місцевої державної адміністрації доцільно узагальнити його основні складові (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Складові правового статусу голови місцевої державної адміністрації

Складова правового статусу	Зміст
Правосуб'єктність	Закріплена законодавством можливість реалізовувати повноваження від імені держави
Компетенція	Визначені законодавством сфери діяльності та предмети відання
Повноваження	Права та обов'язки щодо реалізації державної політики
Відповідальність	Персональна відповідальність за результати діяльності адміністрації
Підзвітність і підконтрольність	Президенту України, Кабінету Міністрів України та органам виконавчої влади вищого рівня
Гарантії діяльності	Правові, організаційні та матеріальні умови виконання службових повноважень
Обмеження	Встановлені законодавством вимоги та заборони щодо здійснення службової діяльності

*Джерело:[1–3; 5–7].

Інформація, наведена в таблиці 1.1, свідчить, що правовий статус голови місцевої державної адміністрації має комплексний характер та охоплює широкий спектр взаємопов'язаних елементів. При цьому визначальне значення мають компетенція та повноваження, оскільки саме вони визначають зміст службової діяльності посадової особи. Водночас ефективність реалізації повноважень забезпечується системою гарантій, механізмами відповідальності та контролю.

Особливу увагу слід звернути на підзвітність та підконтрольність голови місцевої державної адміністрації. Зазначена складова є важливим елементом забезпечення єдності виконавчої влади та реалізації державної політики на всій території України. Наявність чітко визначеної системи підпорядкування дозволяє забезпечити узгодженість діяльності різних рівнів

державного управління та підвищує відповідальність керівників за результати їх роботи.

Таким чином, правовий статус голови місцевої державної адміністрації є складною правовою конструкцією, що поєднує компетенційні, організаційні та відповідальнісні складові та визначає місце посадової особи у системі виконавчої влади України.

Важливою характеристикою правового статусу голови місцевої державної адміністрації є нормативно-правова база, яка регулює його діяльність. Саме через систему нормативно-правових актів визначаються порядок зайняття посади, особливості проходження служби, обсяг повноважень та механізми реалізації управлінських функцій.

З метою систематизації основних нормативно-правових актів, що визначають статус голови місцевої державної адміністрації, доцільно представити їх у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Нормативно-правове забезпечення діяльності голови місцевої державної адміністрації

Нормативно-правовий акт	Основний предмет регулювання
Конституція України	Засади організації виконавчої влади та діяльності місцевих державних адміністрацій
Закон України «Про місцеві державні адміністрації»	Статус, повноваження та організація діяльності голови МДА
Закон України «Про державну службу»	Загальні засади проходження державної служби
Закон України «Про правовий режим воєнного стану»	Особливості діяльності в умовах воєнного стану
Укази Президента України	Питання призначення та звільнення голів МДА
Постанови Кабінету Міністрів України	Організаційне забезпечення діяльності місцевих державних адміністрацій

* Джерело: [1–4].

Дані таблиці 1.2 демонструють, що правове регулювання діяльності голови місцевої державної адміністрації має багаторівневий характер. Основу становлять норми Конституції України, які визначають місце місцевих державних адміністрацій у системі виконавчої влади. Водночас спеціальне законодавство деталізує порядок реалізації повноважень та організаційні аспекти діяльності керівників адміністрацій.

Особливої актуальності набувають норми законодавства, що регулюють діяльність органів державної влади в умовах воєнного стану. Сучасні безпекові виклики суттєво вплинули на зміст діяльності керівників місцевих державних адміністрацій, зумовивши необхідність виконання додаткових функцій у сфері цивільного захисту, оборони та забезпечення стійкості функціонування регіонів [4; 9].

Отже, нормативно-правова база формує необхідні правові умови для реалізації головою місцевої державної адміністрації покладених на нього повноважень та забезпечує законність здійснення службової діяльності.

Однією з ключових складових правового статусу голови місцевої державної адміністрації є його повноваження, через які реалізуються функції державного управління на відповідній території. Аналіз законодавства дозволяє систематизувати основні повноваження за окремими напрямками діяльності.

Основні повноваження голови місцевої державної адміністрації наведено в таблиці 1.3.

Як свідчать дані таблиці 1.3, повноваження голови місцевої державної адміністрації охоплюють практично всі аспекти функціонування місцевого органу виконавчої влади. Найбільш вагомими є організаційні та координаційні повноваження, оскільки саме вони забезпечують ефективне функціонування адміністрації та належну взаємодію між різними суб'єктами державного управління.

Водночас сучасні умови функціонування держави обумовлюють зростання ролі безпекових повноважень. В умовах воєнного стану на

керівників місцевих державних адміністрацій покладаються додаткові завдання щодо забезпечення обороноздатності, цивільного захисту населення та підтримання стабільного функціонування критичної інфраструктури [4; 10].

Таблиця 1.3

Основні повноваження голови місцевої державної адміністрації

Напрямок повноважень	Характеристика
Організаційні	Керівництво діяльністю місцевої державної адміністрації та її структурних підрозділів
Координаційні	Координація діяльності територіальних органів центральних органів виконавчої влади
Контрольні	Контроль за виконанням законодавства та актів органів державної влади
Кадрові	Призначення та звільнення працівників у межах компетенції
Нормотворчі	Видання розпоряджень у межах наданих повноважень
Представницькі	Представлення держави на відповідній території
Безпекові	Організація заходів цивільного захисту, оборони та реагування на надзвичайні ситуації

* Джерело: [2; 4].

Таким чином, правовий статус голови місцевої державної адміністрації визначається сукупністю законодавчо закріплених прав, обов'язків, повноважень, відповідальності та гарантій діяльності. Особливості порядку призначення, системи підзвітності та широке коло управлінських функцій зумовлюють його важливу роль у забезпеченні реалізації державної політики на відповідній території. Проведений аналіз свідчить, що правовий статус голови місцевої державної адміністрації є складною багатокomпонентною категорією, яка поєднує правові, організаційні та функціональні складові й створює основу для подальшого дослідження компетентнісних характеристик службової діяльності даної посадової особи [5–8; 11; 12].

1.2. Функціональні засади службової діяльності голови місцевої державної адміністрації

Службова діяльність голови місцевої державної адміністрації є важливою складовою функціонування системи виконавчої влади в Україні та безпосередньо пов'язана із забезпеченням реалізації державної політики на відповідній території. В сучасних умовах діяльність керівників місцевих державних адміністрацій характеризується високим рівнем відповідальності, багатогранністю завдань та необхідністю оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища. Саме тому дослідження функціональних засад службової діяльності голови місцевої державної адміністрації дозволяє більш повно розкрити зміст його професійної діяльності та визначити особливості реалізації покладених державою завдань.

У теорії державного управління функції розглядаються як основні напрями діяльності суб'єкта управління, через які реалізуються його повноваження та забезпечується досягнення визначених цілей. На відміну від повноважень, що визначають юридичні можливості посадової особи, функції характеризують практичний зміст її діяльності та відображають роль у системі управлінських відносин [13; 14]. У цьому контексті функції голови місцевої державної адміністрації є відображенням його місця у системі виконавчої влади та визначають основні напрями управлінського впливу на процеси розвитку відповідної території.

Закон України «Про місцеві державні адміністрації» визначає широкий спектр завдань, які покладаються на місцеві державні адміністрації. Зокрема, вони забезпечують виконання Конституції та законів України, актів Президента України та Кабінету Міністрів України, реалізацію державної політики у різних сферах суспільного розвитку, законність і правопорядок, додержання прав і свобод громадян, виконання державних і регіональних програм соціально-економічного розвитку, підготовку та виконання відповідних бюджетів, а також взаємодію з територіальними органами

центральної влади [2]. Практична реалізація зазначених завдань здійснюється безпосередньо через діяльність голови місцевої державної адміністрації як керівника відповідного органу виконавчої влади.

Аналіз положень чинного законодавства та офіційно визначених функцій обласних державних адміністрацій дозволяє узагальнити основні функції голови місцевої державної адміністрації (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Основні функції голови місцевої державної адміністрації

Функція	Зміст функції
Організаційна	Організація діяльності місцевої державної адміністрації та забезпечення виконання поставлених завдань
Виконавча	Реалізація державної політики та виконання актів органів державної влади
Координаційна	Узгодження діяльності територіальних органів центральних органів виконавчої влади
Контрольна	Контроль за виконанням законодавства та управлінських рішень
Комунікаційна	Забезпечення взаємодії між учасниками управлінських процесів
Безпекова	Організація заходів цивільного захисту та територіальної безпеки
Антикризова	Координація дій у надзвичайних та кризових ситуаціях

Складено автором на основі [2; 23].

Наведені у таблиці 1.4 функції характеризують багатогранність службової діяльності голови місцевої державної адміністрації та свідчать про її комплексний характер. Вони охоплюють як внутрішньоорганізаційні процеси діяльності адміністрації, так і зовнішню управлінську діяльність, пов'язану з реалізацією державної політики та забезпеченням належного функціонування відповідної території.

Центральне місце у структурі службової діяльності голови місцевої державної адміністрації займає організаційна функція. Саме вона забезпечує створення належних умов для реалізації інших функцій та ефективного виконання покладених завдань. Реалізація організаційної функції передбачає планування діяльності адміністрації, формування системи управління,

розподіл повноважень між структурними підрозділами, організацію взаємодії між працівниками та забезпечення контролю за виконанням прийнятих рішень [24; 25].

Важливою складовою організаційної функції є забезпечення діяльності апарату місцевої державної адміністрації. Саме через апарат здійснюється організаційне, правове, інформаційне та матеріально-технічне забезпечення діяльності адміністрації. Голова місцевої державної адміністрації визначає пріоритети роботи апарату, забезпечує належну виконавську дисципліну та створює умови для ефективного функціонування структурних підрозділів. Від рівня організації внутрішніх процесів значною мірою залежить результативність діяльності всього органу виконавчої влади.

Особливого значення організаційна функція набуває в умовах зростання складності управлінських процесів та необхідності оперативного реагування на сучасні виклики. Ефективна організація діяльності дозволяє забезпечити своєчасне виконання завдань, підвищити якість управлінських рішень та оптимізувати використання ресурсів.

Не менш важливою є виконавча функція, яка безпосередньо пов'язана із забезпеченням реалізації державної політики на відповідній території. Через виконання цієї функції забезпечується практичне втілення державних рішень, виконання програм соціально-економічного розвитку та реалізація державних пріоритетів у різних сферах суспільного життя.

На офіційному рівні діяльність обласних державних адміністрацій охоплює широкий спектр напрямів державної політики, серед яких економічний розвиток, бюджетна та фінансова політика, освіта, охорона здоров'я, соціальний захист населення, культура, молодіжна політика, житлово-комунальне господарство, екологія, цивільний захист та інші сфери суспільного розвитку [23]. Координуючи діяльність структурних підрозділів за зазначеними напрямками, голова місцевої державної адміністрації забезпечує виконання державних програм та досягнення визначених показників розвитку.

Важливим аспектом реалізації виконавчої функції є забезпечення виконання актів Президента України та Кабінету Міністрів України. Голова місцевої державної адміністрації організовує виконання відповідних доручень, контролює хід їх реалізації та забезпечує належне інформування органів державної влади про результати виконання поставлених завдань. Саме через виконавчу функцію забезпечується єдність державної політики та її практичне впровадження на місцевому рівні.

Однією з ключових функцій голови місцевої державної адміністрації є координаційна функція. Сучасна система виконавчої влади характеризується значною кількістю суб'єктів управління, діяльність яких потребує узгодження та координації. На території області чи району функціонують територіальні органи центральних органів виконавчої влади, структурні підрозділи місцевої державної адміністрації та інші державні установи, взаємодія між якими є необхідною умовою ефективного виконання завдань державного управління [17; 18].

Координаційна функція передбачає забезпечення узгодженості дій різних суб'єктів публічного управління, організацію спільної роботи щодо вирішення актуальних проблем розвитку території та створення умов для комплексної реалізації державної політики. Голова місцевої державної адміністрації виступає своєрідним центром координації, який забезпечує взаємодію між різними органами та установами, що функціонують на відповідній території.

Важливою складовою координаційної діяльності є організація роботи консультативно-дорадчих органів, комісій, робочих груп та інших колегіальних структур. Саме через такі механізми забезпечується узгодження позицій різних суб'єктів управління та вироблення комплексних управлінських рішень щодо актуальних проблем розвитку території.

Таким чином, організаційна, виконавча та координаційна функції формують основу службової діяльності голови місцевої державної адміністрації та забезпечують реалізацію покладених на нього завдань.

Водночас сучасні умови функціонування системи виконавчої влади зумовлюють необхідність посилення контрольної, комунікаційної, безпекової та антикризової складових діяльності, що потребує окремого детального аналізу.

Поряд із організаційною, виконавчою та координаційною функціями важливе місце у структурі службової діяльності голови місцевої державної адміністрації займає контрольна функція. Її значення обумовлене необхідністю забезпечення належного виконання поставлених завдань, досягнення визначених результатів та дотримання вимог законодавства у процесі реалізації державної політики. На відміну від координаційної функції, яка спрямована на узгодження діяльності різних суб'єктів, контрольна функція передбачає систематичне оцінювання стану виконання управлінських рішень та виявлення відхилень від запланованих показників [17].

Реалізація контрольної функції здійснюється через систему моніторингу діяльності структурних підрозділів адміністрації, аналіз виконання державних і регіональних програм, оцінювання результативності реалізації управлінських рішень та перевірку стану виконавської дисципліни. Важливою складовою контрольної діяльності є своєчасне виявлення проблемних питань та розроблення заходів щодо їх усунення. У сучасних умовах контроль дедалі більше орієнтується на досягнення конкретних результатів та підвищення ефективності діяльності органів виконавчої влади, що відповідає сучасним підходам до публічного управління [17; 18].

Особливого значення набуває контроль за реалізацією державних програм та використанням бюджетних ресурсів. Голова місцевої державної адміністрації забезпечує оцінювання досягнення визначених показників розвитку території, аналіз ефективності використання фінансових ресурсів та контроль за виконанням заходів, передбачених відповідними програмними документами. Такий підхід дозволяє забезпечити підвищення результативності державної політики та сприяє більш раціональному використанню наявних ресурсів.

Важливою складовою службової діяльності голови місцевої державної адміністрації є комунікаційна функція. Сучасне державне управління неможливе без ефективної системи комунікацій, яка забезпечує обмін інформацією між учасниками управлінського процесу та створює умови для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. В умовах динамічних змін зовнішнього середовища інформація стає одним із ключових ресурсів управління, а ефективна комунікація – важливим чинником результативності діяльності органів виконавчої влади [16].

Комунікаційна функція голови місцевої державної адміністрації реалізується через організацію інформаційної взаємодії між структурними підрозділами адміністрації, територіальними органами центральних органів виконавчої влади, підприємствами, установами та організаціями, що функціонують на відповідній території. Важливим напрямом є також забезпечення належного інформування населення про реалізацію державної політики, прийняті управлінські рішення та результати діяльності адміністрації [23].

Сучасні умови розвитку інформаційного суспільства суттєво змінюють зміст комунікаційної діяльності керівників органів виконавчої влади. Використання цифрових технологій, електронних засобів комунікації та офіційних інформаційних ресурсів дозволяє підвищити оперативність інформаційного обміну, забезпечити відкритість діяльності органів влади та покращити якість взаємодії із заінтересованими сторонами. У зв'язку з цим комунікаційна функція дедалі більше набуває стратегічного значення та стає невід'ємною складовою сучасного державного управління.

Окремим напрямом службової діяльності голови місцевої державної адміністрації є забезпечення належного функціонування державної служби в адміністрації. Відповідно до чинного законодавства ефективність діяльності органу виконавчої влади значною мірою залежить від рівня професійної підготовки персоналу, якості кадрового забезпечення та організації роботи державних службовців [3].

У межах цього напрямку діяльності голова місцевої державної адміністрації забезпечує створення умов для професійного розвитку персоналу, підвищення кваліфікації працівників, формування належної виконавської дисципліни та дотримання етичних стандартів державної служби. Важливим завданням є також формування ефективної управлінської команди, здатної забезпечувати реалізацію поставлених завдань у складних умовах функціонування системи державного управління [24; 25].

Зростання складності управлінських процесів обумовлює необхідність постійного розвитку кадрового потенціалу місцевих державних адміністрацій. У сучасних умовах від державних службовців вимагаються не лише професійні знання, а й навички стратегічного мислення, комунікації, управління змінами та роботи в умовах невизначеності. Саме тому питання кадрового забезпечення стають важливою складовою службової діяльності керівника місцевої державної адміністрації.

Суттєвих змін у сучасних умовах зазнали безпекова та антикризова функції голови місцевої державної адміністрації. Повномасштабна війна проти України актуалізувала питання забезпечення стійкості функціонування регіонів, організації заходів цивільного захисту та координації діяльності суб'єктів, відповідальних за безпеку населення [19].

Безпекова функція охоплює широкий спектр завдань, пов'язаних із забезпеченням належного рівня захищеності території, організацією заходів цивільного захисту, підтриманням функціонування об'єктів критичної інфраструктури та координацією діяльності у сфері територіальної безпеки. У сучасних умовах ця функція стала однією з ключових у діяльності місцевих державних адміністрацій, оскільки від ефективності її реалізації залежить безпека населення та стабільність функціонування регіону.

Водночас антикризова функція спрямована на забезпечення здатності системи управління оперативно реагувати на надзвичайні ситуації та мінімізувати їх негативні наслідки. Її реалізація передбачає оцінювання ризиків, планування заходів реагування, координацію діяльності різних

суб'єктів та організацію виконання рішень у кризових умовах. Особливістю сучасного етапу є необхідність одночасного реагування на широкий спектр викликів безпекового, гуманітарного, соціального та економічного характеру [19].

З метою узагальнення особливостей реалізації функцій голови місцевої державної адміністрації в сучасних умовах доцільно систематизувати відповідні зміни (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

**Особливості реалізації функцій голови місцевої державної
адміністрації в сучасних умовах**

Функція	Особливості реалізації
Організаційна	Забезпечення безперервності діяльності адміністрації в умовах підвищених ризиків
Виконавча	Реалізація державних програм підтримки населення та відновлення територій
Координаційна	Посилення міжвідомчої взаємодії та координації управлінських процесів
Контрольна	Моніторинг результативності діяльності та оцінювання ефективності управлінських рішень
Комунікаційна	Використання цифрових інструментів та розвиток кризових комунікацій
Безпекова	Забезпечення цивільного захисту та підтримання безпекової стійкості територій
Антикризова	Управління ризиками та координація реагування на кризові ситуації

Джерело: складено автором на основі [19; 23].

Дані таблиці 1.5 свідчать, що сучасні умови функціонування системи виконавчої влади суттєво вплинули на зміст службової діяльності голови місцевої державної адміністрації. Поряд із традиційними управлінськими функціями значно зросла роль безпекових, антикризових та комунікаційних складових діяльності. Водночас посилення складності управлінських процесів зумовлює необхідність розвитку нових професійних якостей та управлінських підходів.

Таким чином, функціональні засади службової діяльності голови місцевої державної адміністрації охоплюють комплекс взаємопов'язаних

функцій, спрямованих на забезпечення реалізації державної політики та ефективного функціонування системи виконавчої влади на відповідній території. Проведений аналіз засвідчив, що сучасна діяльність голови місцевої державної адміністрації поєднує організаційні, виконавчі, координаційні, контрольні, комунікаційні, безпекові та антикризові напрями роботи. Зростання складності управлінського середовища, розширення кола завдань та необхідність оперативного реагування на сучасні виклики актуалізують питання формування відповідних професійних компетентностей керівників місцевих органів виконавчої влади. Саме тому наступним етапом дослідження є аналіз компетентнісних засад діяльності голови місцевої державної адміністрації в контексті функціонально-компетентнісного підходу.

1.3. Функціонально-компетентнісний підхід до оцінювання діяльності голови місцевої державної адміністрації

Після визначення правового статусу голови місцевої державної адміністрації та розкриття функціональних засад його службової діяльності логічним є перехід до аналізу компетентнісної складової цієї посади. Якщо функції показують, які напрями діяльності виконує керівник місцевої державної адміністрації, то компетентності розкривають, якими знаннями, уміннями, управлінськими якостями та поведінковими характеристиками він повинен володіти для результативного виконання цих функцій.

Компетентнісний підхід у сучасному публічному управлінні доцільно розглядати не лише як інструмент професійного розвитку персоналу, а як методологію оцінювання відповідності посадової особи складності її управлінських завдань. У дослідженнях з управління персоналом компетентності розглядаються як передумова ефективної діяльності організації, оскільки саме від їх сформованості залежить здатність працівника

не лише виконувати посадові обов'язки, а й гнучко реагувати на зміни у змісті праці та управлінському середовищі [26]. Такий підхід є особливо важливим для посади голови місцевої державної адміністрації, оскільки вона поєднує стратегічний, організаційний, комунікаційний, безпековий та антикризовий виміри діяльності.

У наукових дослідженнях компетентнісний підхід розглядається як перехід від оцінювання формальних характеристик професійної придатності до оцінювання здатності особи ефективно виконувати професійні завдання в конкретних умовах діяльності. При цьому акцент робиться не лише на рівні освіти, стажі роботи чи обсязі знань, а насамперед на здатності застосовувати їх для вирішення управлінських завдань. У межах такого підходу особлива увага приділяється розвитку професійної гнучкості, готовності до роботи в команді, адаптації до змін та орієнтації на досягнення результатів службової діяльності. З урахуванням специфіки посади голови місцевої державної адміністрації компетентність доцільно розглядати як інтегровану характеристику посадової особи, що поєднує професійні знання, управлінські навички, лідерські якості, етичні орієнтири, здатність до комунікації, прийняття рішень та дій в умовах невизначеності. На відміну від вузького розуміння професійної кваліфікації, компетентність охоплює не лише те, що посадова особа знає, а й те, як вона діє, як організовує роботу, як взаємодіє з іншими суб'єктами та як забезпечує результат.

Для більш чіткого розмежування базових понять, які використовуються у межах функціонально-компетентнісного підходу, доцільно подати їх у таблиці 1.6.

Дані таблиці 1.6 свідчать, що функціонально-компетентнісний підхід дозволяє поєднати два виміри аналізу: функціональний та особистісно-професійний. Функціональний вимір показує зміст діяльності, а компетентнісний — здатність посадової особи забезпечити належну якість її виконання. Саме тому для оцінювання діяльності голови місцевої державної адміністрації недостатньо лише визначити перелік його завдань. Необхідно

також з'ясувати, наскільки рівень його професійних, управлінських, комунікативних та лідерських компетентностей відповідає складності цих завдань.

Таблиця 1.6

Зміст базових понять функціонально-компетентнісного підходу

Поняття	Зміст у контексті дослідження посади голови місцевої державної адміністрації
Функція	Основний напрям службової діяльності, який розкриває, що саме виконує голова місцевої державної адміністрації
Компетенція	Закріплена сфера відповідальності та коло завдань, у межах яких посадова особа реалізує управлінські дії
Компетентність	Здатність посадової особи якісно виконувати службові функції на основі знань, умінь, досвіду, цінностей та управлінських якостей
Професійний розвиток	Безперервний процес оновлення знань, навичок і поведінкових моделей, необхідних для ефективної службової діяльності
Результативність службової діяльності	Ступінь досягнення цілей, виконання завдань та забезпечення якісних управлінських рішень

Джерело: складено автором на основі [3; 8; 26; 27].

Особливе значення у цьому контексті має професійний розвиток. У практичному посібнику НАДС професійний розвиток державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників визначено як системно організований процес безперервного професійного навчання, а також цілеспрямований процес особистісного та професійного зростання, що базується на інтеграції знань, умінь і навичок [27]. Це положення є важливим для досліджуваної теми, оскільки підкреслює: компетентність голови місцевої державної адміністрації не є сталою характеристикою, а повинна постійно розвиватися відповідно до зміни управлінського середовища.

Для посади голови місцевої державної адміністрації компетентнісний підхід має особливе значення з кількох причин. По-перше, ця посада пов'язана

з високим рівнем управлінської відповідальності. По-друге, вона передбачає необхідність прийняття рішень в умовах обмеженого часу, ресурсів та інформаційної невизначеності. По-третє, сучасна діяльність керівника місцевого органу виконавчої влади здійснюється в умовах воєнного стану, що посилює значення кризових, безпекових та комунікаційних компетентностей. По-четверте, ефективність діяльності голови місцевої державної адміністрації значною мірою залежить від здатності організувати роботу команди, забезпечити взаємодію між різними суб'єктами управління та підтримувати виконавську дисципліну.

З огляду на це доцільно виокремити ключові групи компетентностей, які формують професійний профіль голови місцевої державної адміністрації (табл. 1.7).

Інформація, наведена в таблиці 1.7, свідчить, що компетентнісний профіль голови місцевої державної адміністрації має багатовимірний характер. Він не може бути зведений лише до професійних знань або адміністративного досвіду. Для ефективного виконання службових обов'язків необхідним є поєднання стратегічного бачення, управлінської дисципліни, лідерства, правової культури, цифрової грамотності та здатності діяти в кризових умовах.

Особливу роль відіграють стратегічні компетентності. Вони дозволяють голові місцевої державної адміністрації не лише реагувати на поточні проблеми, а й формувати довгострокове бачення розвитку відповідної території. Стратегічна компетентність передбачає вміння визначати пріоритети, бачити взаємозв'язки між різними сферами державної політики, оцінювати наслідки управлінських рішень та передбачати можливі ризики. Без такої здатності діяльність керівника може набувати ситуативного характеру, що знижує якість управління.

Таблиця 1.7

**Ключові групи компетентностей голови місцевої державної
адміністрації**

Група компетентностей	Зміст компетентностей	Значення для службової діяльності
Стратегічні	Здатність бачити довгострокові цілі, визначати пріоритети, оцінювати ризики та наслідки управлінських рішень	Забезпечують цілісне бачення розвитку території та узгодження поточних дій із державними пріоритетами
Управлінські	Планування, організація роботи, делегування, контроль, прийняття рішень	Дають змогу забезпечити ефективне функціонування адміністрації як управлінської системи
Лідерські	Здатність мотивувати команду, формувати довіру, підтримувати відповідальність та ініціативність	Забезпечують згуртованість управлінської команди та готовність діяти в складних умовах
Комунікативні	Публічна комунікація, міжвідомча взаємодія, ведення переговорів, кризове інформування	Сприяють якісній взаємодії між суб'єктами управління та належному інформуванню населення
Правові	Знання законодавства, дотримання процедур, правова обґрунтованість рішень	Забезпечують законність, легітимність і правову якість управлінських дій
Цифрові	Використання цифрових інструментів управління, електронної взаємодії та інформаційних систем	Підвищують оперативність, прозорість та ефективність управлінських процесів
Антикризові	Управління ризиками, швидке реагування, стійкість до невизначеності, координація дій у кризових ситуаціях	Забезпечують здатність діяти в умовах воєнного стану, надзвичайних ситуацій та кризових викликів
Етичні	Доброчесність, неупередженість, відповідальність, служіння публічному інтересу	Формують довіру до управлінських рішень та до державної влади загалом

Джерело: складено автором на основі [3; 8; 16; 26; 27].

Управлінські компетентності є базовими для посади голови місцевої державної адміністрації. Вони охоплюють здатність організовувати роботу апарату, формувати управлінську команду, розподіляти завдання, контролювати їх виконання та забезпечувати результативність діяльності. Саме управлінські компетентності дозволяють перетворити функції, визначені у попередньому підрозділі, на конкретні управлінські дії та результати.

Лідерські компетентності набувають особливої ваги в умовах високої невизначеності. Голова місцевої державної адміністрації не лише видає управлінські рішення, а й формує управлінську культуру, задає стиль роботи, впливає на мотивацію працівників та рівень відповідальності команди. У цьому контексті лідерство не слід розуміти як формальне керівництво. Йдеться про здатність об'єднувати людей навколо спільних завдань, підтримувати працездатність системи та забезпечувати довіру до управлінських рішень.

Комунікативні компетентності є необхідними з огляду на те, що сучасна діяльність голови місцевої державної адміністрації відбувається в умовах постійної взаємодії з різними учасниками управлінських процесів. Комунікація у цьому випадку не зводиться до інформування. Вона передбачає здатність пояснювати рішення, координувати позиції, запобігати конфліктам, вести переговори, організовувати кризове інформування та підтримувати зворотний зв'язок.

Окремо слід виділити антикризові компетентності. В умовах воєнного стану вони стають не додатковими, а ключовими для ефективної службової діяльності. Антикризова компетентність передбачає здатність швидко оцінювати ситуацію, приймати рішення за умов обмеженої інформації, координувати дії різних суб'єктів, зберігати управлінську стійкість та забезпечувати безперервність функціонування адміністрації. Саме ця група компетентностей найбільш чітко демонструє, що сучасний голова місцевої

державної адміністрації має бути не лише адміністратором, а й кризовим управлінцем.

Важливе значення має також професійне навчання як інструмент підтримання та розвитку компетентностей. У матеріалах НАДС зазначено, що професійне навчання голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників організовується через підготовку магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», програми підвищення кваліфікації, стажування та самоосвіту [27]. Це свідчить про те, що компетентнісний профіль керівника місцевої державної адміністрації має формуватися не епізодично, а в межах безперервної системи професійного розвитку.

Водночас компетентнісний підхід не повинен зводитися лише до проходження навчання. Його практична цінність полягає в тому, що він дозволяє пов'язати професійний розвиток із реальними функціями посадової особи. Інакше кажучи, навчання має бути спрямоване не на формальне накопичення сертифікатів, а на розвиток тих компетентностей, які безпосередньо впливають на якість службової діяльності.

З цієї позиції доцільно встановити взаємозв'язок між функціями голови місцевої державної адміністрації та компетентностями, необхідними для їх виконання (табл. 1.8).

Таблиця 1.8 демонструє, що кожна функція службової діяльності потребує відповідного набору компетентностей. Це означає, що оцінювання діяльності голови місцевої державної адміністрації має здійснюватися не лише за фактом виконання завдань, а й за якістю управлінської поведінки, здатністю забезпечити координацію, комунікацію, контроль, антикризове реагування та розвиток персоналу.

Таблиця 1.8

**Взаємозв'язок функцій та компетентностей голови місцевої
державної адміністрації**

Функція службової діяльності	Необхідні компетентності	Очікуваний управлінський результат
Організаційна	Управлінські, лідерські, цифрові	Узгоджена робота адміністрації та ефективне виконання завдань
Координаційна	Комунікативні, стратегічні, переговорні	Налагоджена взаємодія між суб'єктами управління
Контрольна	Аналітичні, правові, управлінські	Своєчасне виявлення проблем і коригування управлінських рішень
Комунікаційна	Публічна комунікація, кризове інформування, цифрова взаємодія	Підвищення довіри, прозорості та зрозумілості управлінських дій
Безпекова	Антикризові, стратегічні, координаційні	Підтримання стійкості території та захисту населення
Кадрово- управлінська	Лідерські, етичні, управління персоналом	Формування професійної та відповідальної управлінської команди

Джерело: складено автором на основі [16; 26; 27].

Дані таблиці 1.9 свідчать, що оцінювання службової діяльності голови місцевої державної адміністрації повинно здійснюватися комплексно та враховувати не лише досягнуті результати діяльності, а й рівень сформованості професійних компетентностей. Використання запропонованих критеріїв дозволяє оцінити здатність керівника забезпечувати реалізацію покладених функцій, виявляти напрями професійного розвитку та підвищувати ефективність управлінської діяльності.

На відміну від традиційного підходу, який оцінює діяльність керівника переважно через виконання встановлених завдань, функціонально-компетентнісний підхід дозволяє оцінити не лише результат, а й здатність посадової особи забезпечувати його досягнення. Саме тому сучасна система

оцінювання діяльності голови місцевої державної адміністрації повинна враховувати рівень сформованості його стратегічних, управлінських, комунікативних, лідерських та антикризових компетентностей.

Таблиця 1.9

Критерії оцінювання компетентностей голови місцевої державної адміністрації

Група компетентностей	Критерії оцінювання
Стратегічні	Якість стратегічних рішень, досягнення цілей розвитку
Управлінські	Результативність роботи адміністрації, виконавська дисципліна
Лідерські	Рівень згуртованості команди, ефективність делегування
Комунікативні	Якість міжвідомчої взаємодії та публічної комунікації
Правові	Законність прийнятих рішень
Цифрові	Використання сучасних цифрових інструментів
Антикризові	Ефективність реагування на кризові ситуації
Етичні	Дотримання принципів доброчесності та публічного служіння

Важливою перевагою функціонально-компетентнісного підходу є його орієнтація не лише на оцінювання кінцевих результатів діяльності, а й на аналіз професійної спроможності посадової особи забезпечувати досягнення таких результатів. Використання цього підходу створює можливості для більш об'єктивного оцінювання діяльності голови місцевої державної адміністрації, визначення потреб у професійному навчанні та формування індивідуальної траєкторії професійного розвитку.

Крім того, функціонально-компетентнісний підхід сприяє формуванню сучасної моделі державної служби, орієнтованої на результативність, професіоналізм та відповідальність. Його застосування дозволяє підвищити якість кадрових рішень, удосконалити систему професійного навчання та забезпечити більш ефективне виконання завдань державного управління.

Особливої актуальності такий підхід набуває в умовах воєнного стану, коли від керівників місцевих державних адміністрацій вимагаються високий рівень адаптивності, здатність діяти в умовах невизначеності, приймати оперативні рішення та забезпечувати стійкість функціонування територій. У зв'язку з цим оцінювання професійних компетентностей стає важливим інструментом підвищення ефективності діяльності керівників органів виконавчої влади.

Таким чином, функціонально-компетентнісний підхід дозволяє перейти від формального опису посади до глибшого аналізу її змісту. Він дає змогу оцінити, наскільки професійні якості посадової особи відповідають функціональному навантаженню, яке вона виконує. Для голови місцевої державної адміністрації це має особливе значення, оскільки сучасні умови вимагають від нього одночасно правової грамотності, управлінської результативності, лідерства, комунікаційної відкритості та кризової стійкості.

Отже, компетентнісний підхід є необхідною складовою дослідження службової діяльності голови місцевої державної адміністрації. Він дозволяє розглядати цю посаду не лише через формальні повноваження чи перелік функцій, а через реальну здатність посадової особи забезпечувати якісне державне управління. У сучасних умовах найбільш значущими для голови місцевої державної адміністрації є стратегічні, управлінські, лідерські, комунікативні, правові, цифрові, етичні та антикризові компетентності. Їх розвиток має здійснюватися системно, через професійне навчання, оцінювання службової діяльності, самоосвіту та практичний управлінський досвід. Саме це створює підґрунтя для підвищення ефективності служби на посаді голови місцевої державної адміністрації та забезпечення результативної реалізації державної політики на відповідній території.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ФУНКЦІЙ ТА КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ГОЛОВИ МІСЦЕВОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

2.1. Функціональні повноваження голови місцевої державної адміністрації в умовах реформування системи публічного управління

Сучасний розвиток системи публічного управління в Україні характеризується масштабними інституційними змінами, які безпосередньо вплинули на діяльність місцевих державних адміністрацій та їх керівників. Проведення реформи децентралізації, модернізація державного управління, розвиток цифрових технологій, а також функціонування держави в умовах воєнного стану зумовили суттєву трансформацію змісту функціональних повноважень голови місцевої державної адміністрації. Якщо раніше основний акцент робився на реалізації адміністративно-розпорядчих функцій, то сьогодні дедалі більшого значення набувають координаційні, комунікаційні, безпекові та антикризові повноваження [9; 19].

Відповідно до Закону України «Про місцеві державні адміністрації» голова місцевої державної адміністрації здійснює керівництво відповідною адміністрацією, забезпечує виконання Конституції та законів України, актів Президента України і Кабінету Міністрів України, організовує реалізацію державної політики на відповідній території та несе персональну відповідальність за виконання покладених на адміністрацію завдань [2]. Разом із тим сучасні умови розвитку держави суттєво вплинули на практичну реалізацію цих повноважень.

Одним із ключових чинників трансформації діяльності голови місцевої державної адміністрації стала реформа децентралізації. Передача значної частини повноважень органам місцевого самоврядування змінила характер взаємодії між місцевими державними адміністраціями та територіальними громадами. У результаті цього відбулося поступове зміщення акцентів від

безпосереднього управління окремими сферами до координації діяльності територіальних органів центральних органів виконавчої влади, забезпечення законності та реалізації державної політики [9; 20].

Для визначення основних змін у змісті діяльності голови місцевої державної адміністрації доцільно узагальнити вплив реформи децентралізації на реалізацію його функціональних повноважень (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Трансформація функціональних повноважень голови місцевої державної адміністрації під впливом реформи децентралізації

Функціональний напрям	До реформи децентралізації	Після реформи децентралізації
Координаційна діяльність	Обмежена взаємодія між суб'єктами управління	Координація діяльності територіальних органів виконавчої влади та інших суб'єктів
Контрольна діяльність	Домінування адміністративного контролю	Контроль за дотриманням законодавства та виконанням державної політики
Комунікаційна діяльність	Інформування та офіційне листування	Публічні комунікації та взаємодія із зацікавленими сторонами
Стратегічна діяльність	Обмежена участь у стратегічному плануванні	Активна участь у реалізації державних стратегічних пріоритетів
Антикризове реагування	Епізодичний характер	Постійний елемент діяльності

Джерело: [2; 9; 18; 20].

Дані таблиці 2.1 свідчать, що реформа децентралізації не призвела до зменшення значення місцевих державних адміністрацій, а змінила зміст їх діяльності. Голова місцевої державної адміністрації поступово трансформувався з керівника адміністративно-розпорядчого типу у координатора державної політики на відповідній території. Особливого значення набули функції забезпечення взаємодії між різними суб'єктами

публічного управління, узгодження управлінських рішень та моніторингу реалізації державних програм [17; 18].

Важливим напрямом діяльності голови місцевої державної адміністрації залишається забезпечення виконання державної політики. У сучасних умовах ця функція набуває більш комплексного характеру та передбачає не лише організацію виконання нормативно-правових актів, а й забезпечення реалізації державних програм у сфері соціального захисту, економічного розвитку, охорони здоров'я, освіти, цивільного захисту та національної безпеки [2; 23].

Особливого значення у процесі реформування системи публічного управління набула координаційна функція. Саме голова місцевої державної адміністрації забезпечує узгоджену діяльність структурних підрозділів адміністрації, територіальних органів центральних органів виконавчої влади, державних підприємств, установ та організацій. У сучасних умовах ефективність реалізації державної політики значною мірою залежить від рівня міжвідомчої взаємодії та здатності координувати діяльність різних інституцій [17; 23].

Не менш важливим напрямом діяльності є контрольна функція. Водночас зміст цієї функції зазнав певних змін. Якщо раніше контроль переважно асоціювався з адміністративним впливом, то сьогодні основна увага приділяється оцінюванню результативності виконання державних програм, дотриманню законодавства та забезпеченню належного функціонування органів виконавчої влади на відповідній території [18; 22].

Суттєві зміни у функціональних повноваженнях голови місцевої державної адміністрації відбулися після запровадження воєнного стану. Відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану» та указів Президента України на базі обласних і районних державних адміністрацій були утворені військові адміністрації, що зумовило розширення спектра повноважень їх керівників [4; 10].

В умовах воєнного стану голова обласної чи районної військової адміністрації виконує не лише традиційні управлінські функції, а й здійснює

координацію заходів територіальної оборони, забезпечує функціонування критичної інфраструктури, організовує заходи цивільного захисту, координує гуманітарну допомогу та бере участь у реалізації заходів національної безпеки [4; 10; 19].

Для оцінювання впливу воєнного стану на діяльність голови місцевої державної адміністрації доцільно узагальнити відповідні зміни у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Вплив воєнного стану на функціональні повноваження голови місцевої державної адміністрації

Напрямок діяльності	До воєнного стану	В умовах воєнного стану
Безпекова діяльність	Допоміжний напрям	Один із пріоритетних напрямів діяльності
Координація діяльності суб'єктів управління	Стандартна міжвідомча взаємодія	Посилена координація діяльності органів сектору безпеки
Цивільний захист	Реагування на надзвичайні ситуації	Комплексне забезпечення безпеки населення
Гуманітарна діяльність	Обмежена участь	Координація гуманітарної допомоги та підтримки населення
Антикризове управління	Ситуативний характер	Постійний елемент діяльності

Джерело: [4; 10; 19].

Інформація, наведена в таблиці 2.2, підтверджує, що воєнний стан суттєво розширив сферу відповідальності голів місцевих державних адміністрацій. Безпекові та антикризові повноваження фактично стали домінуючими у структурі їх службової діяльності. Водночас зросли вимоги до оперативності прийняття рішень, здатності діяти в умовах невизначеності та забезпечувати стійкість функціонування територій.

Ще одним важливим напрямом трансформації функціональних повноважень голови місцевої державної адміністрації є розвиток цифрового управління. У сучасних умовах ефективного виконання управлінських функцій

неможливе без використання інформаційно-комунікаційних технологій, систем електронного документообігу, цифрових інструментів моніторингу та засобів онлайн-комунікації. Цифровізація сприяє підвищенню оперативності прийняття управлінських рішень, забезпеченню прозорості діяльності органів влади та покращенню якості управлінських процесів [15; 23].

Зміни у змісті функціональних повноважень голови місцевої державної адміністрації свідчать про формування нової моделі діяльності керівника місцевого органу виконавчої влади. Сучасний голова місцевої державної адміністрації поєднує функції координатора, організатора міжвідомчої взаємодії, кризового менеджера, суб'єкта стратегічних комунікацій та гаранта реалізації державної політики на відповідній території. Ефективність його діяльності дедалі більше залежить від здатності адаптуватися до змін управлінського середовища, забезпечувати узгодженість дій різних суб'єктів публічного управління та оперативно реагувати на сучасні виклики [9; 17; 19].

Таким чином, реформування системи публічного управління, децентралізація влади та функціонування держави в умовах воєнного стану суттєво трансформували зміст функціональних повноважень голови місцевої державної адміністрації. Відбулося посилення координаційної, безпекової, комунікаційної та антикризової складових діяльності, що зумовило зміну ролі керівника місцевого органу виконавчої влади. У сучасних умовах ефективність реалізації його повноважень визначається не лише обсягом правових можливостей, а й здатністю забезпечувати результативне функціонування системи державного управління на відповідній території.

2.2. Оцінка професійних компетентностей та управлінських якостей голови місцевої державної адміністрації

Ефективність діяльності голови місцевої державної адміністрації значною мірою визначається не лише обсягом законодавчо закріплених повноважень, а й рівнем сформованості професійних компетентностей та управлінських якостей. Сучасні трансформаційні процеси у сфері публічного управління, реформа децентралізації, цифровізація управлінських процесів та функціонування держави в умовах воєнного стану суттєво підвищили вимоги до професійної підготовки керівників місцевих органів виконавчої влади [11; 26; 34].

У сучасній системі державного управління професійна компетентність розглядається як інтегрована характеристика посадової особи, що включає сукупність знань, навичок, практичного досвіду, ціннісних орієнтирів та особистісних якостей, необхідних для ефективного виконання службових обов'язків [29; 30]. Для голови місцевої державної адміністрації компетентність виступає важливим чинником забезпечення результативності діяльності адміністрації, реалізації державної політики та координації діяльності різних суб'єктів публічного управління.

У сучасних умовах до керівників місцевих державних адміністрацій висуваються підвищені вимоги щодо стратегічного мислення, лідерства, здатності до прийняття управлінських рішень, кризового реагування та ефективної комунікації. Саме тому доцільно проаналізувати основні групи компетентностей, які визначають якість службової діяльності голови місцевої державної адміністрації.

Для систематизації ключових компетентностей доцільно використати таблицю 2.3.

Таблиця 2.3

Ключові професійні компетентності голови місцевої державної адміністрації

Група компетентностей	Зміст компетентності	Значення для службової діяльності
Стратегічні	Формування бачення розвитку території, визначення пріоритетів	Забезпечення довгострокової результативності управління
Управлінські	Планування, організація роботи, контроль виконання рішень	Ефективне функціонування адміністрації
Лідерські	Мотивація персоналу, командування, відповідальність	Формування дієвої управлінської команди
Комунікативні	Переговори, взаємодія із зацікавленими сторонами, кризові комунікації	Забезпечення координації та суспільної довіри
Цифрові	Використання сучасних інформаційних технологій	Підвищення оперативності управління
Антикризові	Реагування на ризики та загрози	Забезпечення стійкості управлінської системи

Джерело: [26; 29; 30; 34].

Дані таблиці 2.3 свідчать, що діяльність голови місцевої державної адміністрації потребує поєднання різних груп компетентностей. При цьому їх значення суттєво зростає в умовах нестабільності зовнішнього середовища та підвищення складності управлінських завдань.

Однією з найбільш значущих компетентностей є стратегічна. Саме вона забезпечує здатність керівника визначати пріоритети розвитку території, прогнозувати наслідки управлінських рішень та формувати довгострокове бачення реалізації державної політики. В умовах реформування системи публічного управління стратегічне мислення набуває особливого значення, оскільки дозволяє забезпечити узгодженість між державними пріоритетами та потребами територіального розвитку [13; 14].

Не менш важливими є управлінські компетентності, які забезпечують організацію роботи місцевої державної адміністрації, ефективне використання ресурсів, контроль виконання поставлених завдань та координацію діяльності структурних підрозділів. Саме управлінські компетентності визначають здатність керівника перетворювати стратегічні цілі на конкретні результати діяльності [17; 18].

Особливого значення в сучасних умовах набувають лідерські якості. Голова місцевої державної адміністрації повинен не лише здійснювати керівництво адміністрацією, а й формувати команду однодумців, підтримувати мотивацію персоналу, забезпечувати ефективну взаємодію та сприяти розвитку організаційної культури. Лідерство виступає важливим інструментом підвищення результативності діяльності органів виконавчої влади та забезпечення ефективного управління змінами [16].

В умовах воєнного стану та постійних суспільних викликів значно зростає роль антикризових компетентностей. Вони передбачають здатність оперативно реагувати на загрози, приймати рішення за умов невизначеності, забезпечувати координацію дій різних суб'єктів та підтримувати стійкість функціонування територій [10; 19; 34].

Продовження підрозділу доцільно присвятити оцінці управлінських якостей та формуванню аналітичної таблиці щодо їх впливу на ефективність діяльності голови місцевої державної адміністрації.

З урахуванням специфіки діяльності Івано-Франківської обласної державної адміністрації професійні компетентності її керівника доцільно оцінювати не лише через загальні управлінські якості, а й через здатність забезпечувати реалізацію конкретних напрямів державної політики на регіональному рівні. Офіційні матеріали Івано-Франківської ОДА свідчать, що діяльність адміністрації охоплює бюджетну політику, оборонну роботу, цивільний захист, регуляторну діяльність, публічні закупівлі, міжнародне співробітництво, соціальний захист, охорону здоров'я, цифровізацію,

прозорість і підзвітність [23]. Отже, професійний профіль голови ОДА/ОВА повинен відповідати багатогалузевому характеру діяльності адміністрації.

У цьому контексті особливого значення набуває правова компетентність. Вона передбачає не лише знання законодавства, а й здатність застосовувати його у процесі прийняття управлінських рішень. Закон України «Про місцеві державні адміністрації» визначає, що місцеві державні адміністрації забезпечують виконання Конституції та законів України, актів Президента України і Кабінету Міністрів України, а також реалізацію державної політики на відповідній території [2]. В умовах воєнного стану ця компетентність доповнюється необхідністю діяти відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану», що суттєво підвищує вимоги до правової обґрунтованості рішень керівника [4].

Для Івано-Франківської ОВА особливо важливими є антикризові та безпекові компетентності. Це пов'язано з тим, що на офіційному сайті адміністрації серед напрямів діяльності окремо представлені оборонна робота, цивільний захист, регіональна комісія з питань техногенно-екологічної безпеки і надзвичайних ситуацій, оперативна інформація управління з питань цивільного захисту, військовий облік, підготовка громадян до національного спротиву та інформація для внутрішньо переміщених осіб [23]. Така структура напрямів діяльності засвідчує, що сучасний керівник ОВА повинен мати здатність до кризового планування, швидкого прийняття рішень, координації міжвідомчої взаємодії та забезпечення стійкості функціонування області.

Оцінювання професійних компетентностей голови Івано-Франківської ОДА/ОВА доцільно здійснювати через співвіднесення напрямів діяльності адміністрації з необхідними управлінськими якостями (табл. 2.4).

Дані таблиці 2.4 свідчать, що професійні компетентності голови Івано-Франківської ОДА/ОВА мають оцінюватися не ізольовано, а у зв'язку з конкретними напрямами діяльності адміністрації. Наприклад, оборонна робота та цивільний захист потребують не лише знання нормативно-правової бази, а й здатності координувати дії різних суб'єктів, приймати рішення в

умовах обмеженого часу та забезпечувати комунікацію з населенням. Натомість бюджетна політика, публічні закупівлі та прозорість діяльності вимагають аналітичних, правових і етичних компетентностей.

Таблиця 2.4

**Оцінка відповідності компетентностей голови Івано-Франківської
ОДА/ОВА основним напрямам діяльності адміністрації**

Напрямок діяльності Івано-Франківської ОДА/ОВА	Необхідні компетентності керівника	Управлінське значення
Оборонна робота та цивільний захист	Антикризові, координаційні, правові	Забезпечення безпеки населення та стійкості регіону
Бюджетна політика та публічні закупівлі	Аналітичні, фінансово- управлінські, правові	Раціональне використання ресурсів та прозорість рішень
Соціальний захист та підтримка ВПО	Комунікативні, організаційні, етичні	Забезпечення адресності допомоги та соціальної стабільності
Охорона здоров'я та ментальне здоров'я	Координаційні, стратегічні, антикризові	Підтримка доступності послуг та реагування на потреби населення
Міжнародне співробітництво та євроінтеграція	Переговорні, стратегічні, комунікативні	Залучення партнерств, ресурсів та проектної підтримки
Цифровізація та відкриті дані	Цифрові, аналітичні, організаційні	Підвищення прозорості, оперативності та якості управління
Прозорість і підзвітність	Етичні, правові, комунікативні	Зміцнення довіри до органів виконавчої влади

Джерело: [2; 4; 23; 26; 27].

Особливої уваги потребує оцінювання комунікативних компетентностей. Для Івано-Франківської ОДА/ОВА вони проявляються через інформування населення, роботу з публічними запитами, відкриті дані, консультації з громадськістю, взаємодію з громадською радою, молодіжною радою, волонтерськими та громадськими організаціями [23]. Це свідчить, що комунікація в діяльності голови ОДА/ОВА не є другорядною функцією, а

виступає важливим інструментом управління довірою, координації суспільної взаємодії та забезпечення прозорості управлінських рішень.

Управлінські якості голови Івано-Франківської ОДА/ОВА доцільно оцінювати через здатність забезпечити стабільність роботи адміністрації в умовах одночасної реалізації декількох складних напрямів політики. Йдеться про необхідність поєднання стратегічного бачення, оперативності, відповідальності, стресостійкості, здатності до делегування, організації командної роботи та контролю за виконанням рішень. Саме така сукупність якостей дозволяє керівнику не лише реагувати на поточні виклики, а й забезпечувати системне управління розвитком області.

Законодавча база також вимагає постійного професійного розвитку керівників місцевих державних адміністрацій. Закон України «Про державну службу» визначає професійну компетентність як здатність особи застосовувати спеціальні знання, уміння та навички в межах виконання посадових обов'язків [3]. Крім того, Методика визначення та проведення аналізу потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників передбачає системний підхід до виявлення потреб у професійному навчанні [27]. Отже, оцінювання компетентностей голови ОДА/ОВА повинно мати не формальний, а практично орієнтований характер.

Таким чином, на прикладі Івано-Франківської ОДА/ОВА можна стверджувати, що сучасний голова місцевої державної адміністрації повинен поєднувати правову грамотність, стратегічне мислення, антикризову готовність, комунікативну відкритість, цифрову компетентність та етичну відповідальність. Саме така комбінація компетентностей і управлінських якостей дозволяє забезпечити ефективне виконання функцій адміністрації в умовах реформування публічного управління, децентралізації та воєнного стану.

Для більш комплексного оцінювання професійної діяльності голови місцевої державної адміністрації доцільно проаналізувати відповідність

наявних компетентностей сучасним викликам державного управління. Сьогодні ефективність діяльності керівника визначається не лише здатністю виконувати традиційні управлінські функції, а й готовністю реагувати на нові виклики, які виникають у процесі реформування системи публічного управління, реалізації політики децентралізації та функціонування держави в умовах воєнного стану [19; 34].

Особливістю діяльності Івано-Франківської обласної військової адміністрації є необхідність одночасного вирішення завдань соціально-економічного розвитку регіону, забезпечення безпеки населення, підтримки внутрішньо переміщених осіб, координації гуманітарної допомоги та реалізації державних програм. Така багатовекторність діяльності суттєво підвищує вимоги до професійної підготовки керівника та його здатності працювати в умовах високого рівня відповідальності [23].

У сучасних умовах особливого значення набуває здатність голови місцевої державної адміністрації забезпечувати ефективну взаємодію між органами виконавчої влади, територіальними підрозділами центральних органів виконавчої влади, військовими формуваннями, міжнародними партнерами, громадськими організаціями та іншими учасниками управлінських процесів. Від якості такої взаємодії значною мірою залежить ефективність реалізації державної політики на регіональному рівні [2; 23].

З огляду на сучасні умови функціонування місцевих державних адміністрацій доцільно узагальнити найбільш затребувані компетентності голови адміністрації та їх значення для забезпечення результативності управлінської діяльності (табл. 2.5).

Інформація, наведена в таблиці 2.5, свідчить, що сучасний профіль голови місцевої державної адміністрації суттєво відрізняється від традиційного адміністративного керівника. Сучасне управлінське середовище вимагає поєднання професійних знань, управлінського досвіду, лідерських якостей та готовності працювати в умовах постійних змін.

Таблиця 2.5

**Відповідність професійних компетентностей голови місцевої
державної адміністрації викликам публічного управління**

Виклики	Необхідна компетентність	Очікуваний результат
Воєнний стан та безпекові ризики	Антикризове управління, оперативне прийняття рішень	Забезпечення стійкості функціонування території
Координація діяльності різних інституцій	Організаційна та координаційна компетентність	Підвищення ефективності міжвідомчої взаємодії
Реалізація державних програм	Стратегічне мислення та планування	Досягнення цілей державної політики
Робота з населенням та громадськістю	Комунікативна компетентність	Підвищення довіри до органів влади
Цифровізація управління	Цифрова грамотність та аналітичне мислення	Підвищення ефективності управлінських процесів
Залучення міжнародної допомоги та партнерств	Переговорні та лідерські навички	Розширення можливостей розвитку регіону

Джерело: [16; 23; 29; 34].

Водночас проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що успішна реалізація функціональних повноважень голови місцевої державної адміністрації залежить не лише від рівня його професійної підготовки, а й від зовнішніх умов функціонування системи публічного управління. Саме тому поряд із оцінюванням компетентностей важливого значення набуває дослідження проблем, які виникають у процесі реалізації повноважень місцевих державних адміністрацій у сучасних умовах.

Таким чином, діяльність голови місцевої державної адміністрації потребує комплексного поєднання професійних компетентностей та управлінських якостей, які забезпечують ефективне виконання завдань державної політики на регіональному рівні. Водночас сучасні трансформаційні процеси, пов'язані з децентралізацією влади та воєнним

станом, формують нові виклики для місцевих державних адміністрацій, що потребує окремого аналізу проблем реалізації їх повноважень.

2.3. Особливості діяльності голови місцевої державної адміністрації в сучасних умовах

Сучасні умови функціонування системи публічного управління в Україні суттєво впливають на характер діяльності голови місцевої державної адміністрації. На відміну від попередніх етапів розвитку державного управління, сьогодні діяльність керівника місцевої державної адміністрації здійснюється в умовах високої динамічності суспільних процесів, необхідності оперативного реагування на зовнішні виклики та постійного зростання суспільних очікувань щодо результативності роботи органів влади. У таких умовах відбувається зміна не лише змісту управлінської діяльності, а й підходів до організації роботи місцевих державних адміністрацій загалом [2; 19; 34].

Особливістю сучасної діяльності голови місцевої державної адміністрації є поєднання значної кількості управлінських завдань, що охоплюють різні сфери державної політики. Керівник адміністрації повинен одночасно забезпечувати належне функціонування систем життєзабезпечення населення, координувати діяльність структурних підрозділів, контролювати виконання державних програм, брати участь у реалізації регіональної політики та забезпечувати взаємодію з іншими суб'єктами публічного управління. Така багатофункціональність діяльності формує високий рівень управлінського навантаження та потребує постійного балансування між стратегічними і поточними завданнями [17; 18].

Для узагальнення основних особливостей діяльності голови місцевої державної адміністрації в сучасних умовах доцільно використати таблицю 2.6.

Таблиця 2.6

**Особливості діяльності голови місцевої державної адміністрації в
сучасних умовах**

Особливість діяльності	Прояв у практичній діяльності
Багатозадачність	Одночасне вирішення питань різних сфер державної політики
Оперативність управління	Прийняття рішень в умовах обмеженого часу
Підвищена публічність	Постійна взаємодія із громадськістю та засобами масової інформації
Міжвідомча взаємодія	Координація діяльності різних державних інституцій
Робота в умовах ризику	Реагування на кризові та надзвичайні ситуації
Орієнтація на результат	Забезпечення досягнення визначених цілей державної політики

Джерело: [17; 19; 23; 34].

Інформація, наведена в таблиці 2.6, демонструє, що сучасна діяльність голови місцевої державної адміністрації виходить за межі традиційного адміністративного управління. Вона передбачає необхідність швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища, забезпечення безперервності управлінських процесів та підтримання ефективної взаємодії між усіма учасниками реалізації державної політики.

Важливою особливістю діяльності голови місцевої державної адміністрації є зростання рівня публічної відповідальності. У сучасних умовах суспільство висуває високі вимоги до відкритості діяльності органів влади, прозорості прийняття рішень та підзвітності посадових осіб. Це зумовлює необхідність активної комунікації з населенням, представниками громадянського суспільства, засобами масової інформації та іншими зацікавленими сторонами. Для Івано-Франківської обласної військової адміністрації важливим інструментом такої взаємодії виступає офіційний

вебсайт, соціальні мережі, публічні звіти та інформаційні повідомлення щодо актуальних напрямів діяльності області [23].

Ще однією особливістю сучасної діяльності голови місцевої державної адміністрації є необхідність забезпечення безперервності функціонування регіону в умовах воєнного стану. На прикладі Івано-Франківської обласної військової адміністрації можна спостерігати розширення кола завдань, пов'язаних із забезпеченням цивільного захисту населення, підтримкою внутрішньо переміщених осіб, координацією гуманітарної допомоги, функціонуванням критичної інфраструктури та взаємодією з військовими формуваннями [4; 23]. У таких умовах діяльність керівника набуває рис постійного кризового управління, що потребує високої організованості управлінських процесів та оперативного реагування на зміну ситуації.

Суттєвого значення набуває також міжнародний напрям діяльності. У сучасних умовах регіональний розвиток дедалі більше залежить від співпраці з міжнародними партнерами, участі у грантових програмах та реалізації спільних проєктів. У цьому контексті голова місцевої державної адміністрації виступає одним із ключових представників держави на регіональному рівні, забезпечуючи розвиток міжрегіонального співробітництва, залучення зовнішніх ресурсів та координацію міжнародної технічної допомоги [23; 35].

Важливою особливістю діяльності голови місцевої державної адміністрації в сучасних умовах є зростання значення гуманітарного напрямку роботи. Повномасштабна війна спричинила масштабні міграційні процеси, збільшення кількості внутрішньо переміщених осіб та зростання потреб населення у соціальній підтримці. У зв'язку з цим керівники обласних військових адміністрацій змушені приділяти значну увагу питанням соціального захисту, координації роботи гуманітарних штабів, підтримки вразливих категорій населення та забезпечення належного рівня соціальної стабільності в регіоні [4; 23].

Окремою особливістю сучасної діяльності є необхідність працювати в умовах постійних змін нормативно-правового середовища. Оновлення

законодавства, прийняття нових урядових рішень, адаптація управлінських процедур до вимог воєнного стану та європейської інтеграції потребують від керівника здатності швидко адаптувати організацію роботи адміністрації до нових умов. Це значною мірою впливає на характер управлінської діяльності та потребує високого рівня професійної мобільності [3; 35].

Для узагальнення впливу сучасних умов на діяльність голови місцевої державної адміністрації доцільно систематизувати ключові фактори такого впливу (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Фактори впливу на діяльність голови місцевої державної
адміністрації в сучасних умовах**

Фактор	Вплив
Воєнний стан	Розширення сфери відповідальності та посилення безпекової складової
Цифровізація	Модернізація управлінських процесів та комунікацій
Євроінтеграційні процеси	Адаптація діяльності до європейських стандартів врядування
Міжнародне співробітництво	Необхідність розвитку партнерств та залучення ресурсів
Соціально-гуманітарні виклики	Посилення уваги до потреб населення та ВПО
Зростання суспільних очікувань	Підвищення вимог до відкритості та результативності діяльності

Джерело: [4; 23; 34; 35].

Таким чином, діяльність голови місцевої державної адміністрації в сучасних умовах характеризується високою складністю, багатофункціональністю та динамічністю. Особливості сучасного управлінського середовища зумовлюють необхідність поєднання стратегічного бачення, здатності забезпечувати стабільне функціонування регіону, ефективно організовувати взаємодію між різними інституціями та оперативно реагувати на суспільні виклики. На прикладі Івано-Франківської обласної військової адміністрації можна зробити висновок, що сучасна

діяльність голови місцевої державної адміністрації дедалі більше орієнтується на забезпечення стійкості території, координацію складних управлінських процесів та досягнення результатів державної політики в умовах постійних змін.

Важливою особливістю діяльності голови місцевої державної адміністрації в сучасних умовах є зміна характеру управлінських рішень. Якщо раніше значна частина управлінської діяльності мала плановий характер та здійснювалася відповідно до затверджених програм і регламентів, то сьогодні керівники місцевих державних адміністрацій дедалі частіше працюють в умовах невизначеності. Це пов'язано із безпековими ризиками, швидкою зміною зовнішніх умов, необхідністю оперативного реагування на надзвичайні ситуації та постійним коригуванням управлінських пріоритетів. У таких умовах особливого значення набуває здатність забезпечувати безперервність управлінських процесів та підтримувати стабільне функціонування регіону [2; 4].

Сучасна практика діяльності обласних військових адміністрацій свідчить про зростання значення стратегічних комунікацій як одного з інструментів забезпечення ефективного державного управління. В умовах воєнного стану інформаційна складова діяльності набуває особливого значення, оскільки своєчасне інформування населення сприяє підвищенню довіри до органів влади, мінімізації соціальної напруги та протидії поширенню дезінформації. На офіційних ресурсах Івано-Франківської обласної військової адміністрації регулярно висвітлюються питання безпеки, соціального захисту, відновлення інфраструктури, міжнародної співпраці та підтримки внутрішньо переміщених осіб, що свідчить про зростання ролі комунікаційної діяльності у роботі керівництва області [23].

Водночас сучасна діяльність голови місцевої державної адміністрації характеризується необхідністю забезпечення управлінської стійкості регіону. Під стійкістю в даному випадку розуміється здатність органів державної влади забезпечувати належне виконання своїх функцій незалежно від зовнішніх

викликів та кризових ситуацій. Для цього необхідно підтримувати функціонування об'єктів критичної інфраструктури, забезпечувати безперервне надання адміністративних і соціальних послуг, здійснювати моніторинг потенційних ризиків та своєчасно вживати заходів щодо їх мінімізації [4; 19].

Особливого значення в сучасних умовах набуває питання взаємодії з населенням. Сучасна модель державного управління передбачає не лише інформування громадян про діяльність органів влади, а й врахування їхніх потреб та очікувань під час формування управлінських рішень. У цьому контексті діяльність голови місцевої державної адміністрації виходить за межі традиційного адміністрування та набуває ознак сервісно-орієнтованого управління, спрямованого на забезпечення суспільних потреб та підвищення якості життя населення [15; 35].

Важливою тенденцією сучасного державного управління є також посилення вимог до результативності діяльності органів виконавчої влади. У зв'язку з цим діяльність голови місцевої державної адміністрації дедалі більше орієнтується на досягнення конкретних результатів та оцінювання ефективності реалізованих заходів. Такий підхід відповідає сучасним принципам публічного управління, які передбачають раціональне використання ресурсів, прозорість управлінських процесів та орієнтацію на суспільно значущі результати [14; 35].

Для узагальнення сучасних тенденцій розвитку службової діяльності голови місцевої державної адміністрації доцільно використати таблицю 2.8.

Наведені тенденції свідчать про поступову трансформацію ролі голови місцевої державної адміністрації від традиційного адміністратора до керівника, який забезпечує комплексне управління розвитком території, підтримання її стійкості та ефективну реалізацію державної політики в умовах постійних суспільних змін. При цьому успішність діяльності значною мірою залежить від здатності адаптуватися до нових умов функціонування,

забезпечувати належну координацію управлінських процесів та підтримувати ефективну взаємодію з усіма зацікавленими сторонами.

Таблиця 2.8

Сучасні тенденції розвитку діяльності голови місцевої державної адміністрації

Тенденція	Практичний прояв
Посилення безпекової складової	Зростання уваги до питань цивільного захисту та безпеки населення
Орієнтація на стійкість регіону	Забезпечення безперервності функціонування критично важливих систем
Розвиток стратегічних комунікацій	Активна взаємодія з населенням та інформаційний супровід діяльності
Розширення міжнародної співпраці	Залучення зовнішніх ресурсів та партнерських проєктів
Підвищення вимог до результативності	Оцінювання ефективності управлінських рішень та програм
Посилення гуманітарного напряду	Реалізація заходів соціальної підтримки населення та ВПО

Джерело: [4; 23; 34; 35].

Важливою особливістю сучасної діяльності голови місцевої державної адміністрації є зростання ролі аналітичного забезпечення управлінських процесів. Сучасне управлінське середовище характеризується значним обсягом інформації, необхідністю постійного моніторингу соціально-економічних показників та оцінювання наслідків управлінських рішень. У зв'язку з цим діяльність керівника дедалі більше ґрунтується на використанні аналітичних матеріалів, прогностичних розрахунків та систем моніторингу результативності державної політики. Це дозволяє своєчасно виявляти потенційні ризики, коригувати управлінські рішення та забезпечувати більш ефективне використання наявних ресурсів [14; 17].

Не менш важливою особливістю сучасного етапу є посилення ролі проєктного підходу в діяльності місцевих державних адміністрацій. Реалізація державних програм, міжнародних проєктів, програм відновлення та розвитку територій дедалі частіше здійснюється на основі проєктного менеджменту. У

таких умовах голова місцевої державної адміністрації виступає не лише керівником органу виконавчої влади, а й координатором комплексних проєктів, що потребують залучення різних джерел фінансування, міжвідомчої взаємодії та системного контролю за досягненням визначених результатів [23; 35].

Особливо актуальним це є для Івано-Франківської області, яка бере участь у численних міжнародних та міжрегіональних ініціативах, спрямованих на підтримку соціально-економічного розвитку, модернізацію інфраструктури та реалізацію програм відновлення. За таких умов ефективність діяльності голови обласної військової адміністрації значною мірою залежить від здатності забезпечити узгодженість дій усіх учасників реалізації відповідних проєктів та програм [23].

Сучасні умови також зумовлюють посилення ролі моніторингу та контролю виконання управлінських рішень. Зростання обсягів державних програм, гуманітарних ініціатив та міжнародної допомоги потребує забезпечення прозорості використання ресурсів і постійного оцінювання результативності реалізованих заходів. У зв'язку з цим діяльність голови місцевої державної адміністрації дедалі більше орієнтується на досягнення конкретних показників ефективності та забезпечення належного рівня підзвітності [2; 23].

Для систематизації сучасних особливостей діяльності голови місцевої державної адміністрації доцільно узагальнити їх у таблиці 2.9.

Інформація, наведена в таблиці 2.9, свідчить, що сучасна діяльність голови місцевої державної адміністрації характеризується переходом від традиційної адміністративної моделі до моделі управління, орієнтованої на результат, аналітичне забезпечення та ефективне використання ресурсів. У сучасних умовах успішність діяльності керівника дедалі більше визначається його здатністю забезпечувати інтеграцію різних напрямів державної політики та досягнення конкретних результатів розвитку території.

Отже, сучасні умови функціонування місцевих державних адміністрацій формують нові особливості діяльності їх керівників, які проявляються у посиленні безпекової, гуманітарної, комунікаційної та міжнародної складових роботи. На прикладі Івано-Франківської обласної військової адміністрації можна зробити висновок, що діяльність голови місцевої державної адміністрації в сучасних умовах характеризується високим рівнем відповідальності, багатофункціональністю та необхідністю забезпечення стійкого розвитку регіону в умовах зовнішніх викликів.

Таблиця 2.9

Сучасні управлінські характеристики діяльності голови місцевої державної адміністрації

Характеристика	Зміст прояву
Аналітична орієнтованість	Використання даних та прогнозів під час прийняття рішень
Проектна спрямованість	Координація програм розвитку та відновлення територій
Результативність	Орієнтація на досягнення конкретних показників діяльності
Гнучкість управління	Адаптація до змін зовнішнього середовища
Інтегрованість	Забезпечення взаємодії між різними учасниками управлінських процесів
Підзвітність	Контроль виконання рішень та прозорість діяльності

Джерело: [14; 17; 23; 35].

Це обумовлює потребу подальшого вдосконалення організації службової діяльності та розвитку професійного потенціалу керівників місцевих державних адміністрацій, що стане предметом дослідження у третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СЛУЖБИ НА ПОСАДІ ГОЛОВИ МІСЦЕВОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ НА ОСНОВІ ФУНКЦІОНАЛЬНО-КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ

3.1. Удосконалення системи формування та розвитку професійних компетентностей голів місцевих державних адміністрацій

Сучасні умови функціонування системи публічного управління характеризуються динамічними змінами управлінського середовища, цифровою трансформацією державного управління, поглибленням євроінтеграційних процесів та необхідністю забезпечення ефективної діяльності органів виконавчої влади в умовах воєнного стану. За таких умов зростають вимоги до професійної підготовки голів місцевих державних адміністрацій, їх здатності оперативно реагувати на виклики, приймати обґрунтовані управлінські рішення та забезпечувати результативне виконання покладених завдань. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває вдосконалення системи формування та розвитку професійних компетентностей керівників місцевих державних адміністрацій.

Однією з основних проблем сучасної системи професійного розвитку є недостатня орієнтація на реальні потреби службової діяльності. Навчальні програми часто мають універсальний характер та не завжди враховують специфіку функціонування місцевих державних адміністрацій у різних регіонах країни. Внаслідок цього виникає потреба у впровадженні більш гнучких та практикоорієнтованих підходів до професійного навчання керівного складу.

Першочерговим напрямом удосконалення доцільно визначити перехід від періодичного підвищення кваліфікації до моделі безперервного професійного розвитку. Така модель повинна забезпечувати систематичне оновлення знань, розвиток практичних навичок та адаптацію керівників до нових умов діяльності. Професійний розвиток має розглядатися як

безперервний процес, інтегрований у щоденну службову діяльність посадової особи.

Важливим напрямом удосконалення системи професійного розвитку голів місцевих державних адміністрацій є впровадження індивідуальних траєкторій професійного розвитку. Такий підхід відповідає сучасним тенденціям управління людськими ресурсами у публічному секторі та передбачає відхід від уніфікованих програм підвищення кваліфікації до персоналізованого розвитку професійного потенціалу керівника.

Індивідуальна траєкторія професійного розвитку повинна формуватися на основі комплексного оцінювання професійних потреб посадової особи та враховувати результати службової діяльності, особливості регіону, стратегічні пріоритети державної політики та перспективи професійного зростання. Вона має охоплювати не лише навчальні заходи, а й наставництво, стажування, участь у професійних мережах, міжнародних програмах та проєктах міжрегіонального співробітництва.

Для забезпечення системності професійного розвитку доцільно запровадити індивідуальний план професійного розвитку, який визначатиме основні напрями професійного вдосконалення, перелік необхідних заходів, очікувані результати та механізми оцінювання їх досягнення.

Таблиця 3.1

Основні складові індивідуальної траєкторії професійного розвитку голови місцевої державної адміністрації

Етап	Зміст
Визначення потреб у розвитку	Аналіз професійних потреб та результатів службової діяльності
Планування розвитку	Формування індивідуального плану професійного розвитку
Реалізація заходів	Навчання, стажування, наставництво, професійні заходи
Моніторинг результатів	Оцінювання досягнення поставлених цілей
Коригування плану	Оновлення напрямів розвитку відповідно до нових потреб

Запровадження індивідуальних траєкторій професійного розвитку сприятиме підвищенню адресності професійного навчання, більш ефективному використанню ресурсів системи підвищення кваліфікації та формуванню сучасного корпусу керівників місцевих державних адміністрацій.

Не менш важливим напрямом удосконалення є розвиток практикоорієнтованих форм навчання. Доцільним є ширше використання ситуаційних вправ, аналізу управлінських кейсів, симуляцій кризових ситуацій, командних тренінгів та практичних занять, побудованих на реальних прикладах діяльності місцевих державних адміністрацій. Це дозволить наблизити професійне навчання до реальних умов службової діяльності та підвищити його ефективність.

Сучасні виклики також обумовлюють необхідність розширення використання дистанційних та змішаних форм навчання. Використання цифрових освітніх платформ забезпечує доступність навчання незалежно від місця перебування посадової особи, дозволяє оперативно оновлювати зміст навчальних програм та сприяє формуванню культури безперервного професійного розвитку.

Перспективним напрямом є створення професійних мереж взаємодії голів місцевих державних адміністрацій. Такі мережі можуть функціонувати у формі професійних спільнот, тематичних форумів, платформ обміну досвідом та спільних навчальних заходів. Їх функціонування сприятиме поширенню успішних управлінських практик, розвитку горизонтальної взаємодії та формуванню єдиного професійного середовища керівників органів виконавчої влади.

Окремої уваги потребує впровадження системи наставництва для новопризначених голів місцевих державних адміністрацій. Використання досвіду керівників, які мають значний стаж роботи в системі державного управління, дозволить прискорити процес професійної адаптації та підвищити ефективність виконання службових обов'язків на початковому етапі роботи.

Для узагальнення запропонованих заходів доцільно систематизувати основні напрями модернізації системи професійного розвитку голів місцевих державних адміністрацій.

Таблиця 3.2

**Напрями модернізації системи професійного розвитку голів
місцевих державних адміністрацій**

Напрямок удосконалення	Запропоновані заходи	Очікуваний результат
Безперервний професійний розвиток	Постійне оновлення знань і навичок	Актуалізація професійної підготовки
Індивідуалізація навчання	Персональні плани професійного розвитку	Підвищення ефективності навчання
Практикоорієнтована підготовка	Кейси, тренінги, симуляції	Формування прикладних навичок
Цифровізація навчання	Онлайн-платформи та дистанційні курси	Розширення доступу до навчання
Професійні мережі	Платформи обміну досвідом	Поширення кращих управлінських практик
Наставництво	Супровід новопризначених керівників	Прискорення професійної адаптації

Важливою умовою ефективного функціонування системи професійного розвитку голів місцевих державних адміністрацій є належне інституційне забезпечення цього процесу. Формування сучасної моделі професійного розвитку потребує чіткої координації діяльності органів державної влади, закладів освіти, центрів підвищення кваліфікації та інших суб'єктів, залучених до професійної підготовки державних службовців.

Особливу роль у цьому процесі відіграє Національне агентство України з питань державної служби, яке забезпечує формування державної політики у сфері професійного навчання та визначає загальні підходи до професійного розвитку державних службовців. Водночас сучасні умови вимагають розширення співпраці між НАДС, закладами вищої освіти, регіональними

центрами підвищення кваліфікації та міжнародними організаціями з метою впровадження сучасних освітніх технологій та кращих європейських практик підготовки управлінських кадрів.

Доцільним є створення єдиного цифрового середовища професійного розвитку керівників місцевих державних адміністрацій, яке б об'єднувало інформацію про освітні програми, результати навчання, індивідуальні плани розвитку та можливості професійного вдосконалення. Такий підхід дозволить забезпечити безперервність професійного навчання, спростити моніторинг результатів професійного розвитку та підвищити прозорість управління людськими ресурсами в системі державної служби.

З метою підвищення практичної цінності професійного навчання доцільно активніше залучати до освітнього процесу практиків державного управління, керівників органів виконавчої влади, представників органів місцевого самоврядування та міжнародних експертів. Поєднання теоретичної підготовки та практичного досвіду сприятиме формуванню більш прикладного характеру професійного навчання та дозволить швидше адаптувати нові знання до реальних умов службової діяльності.

Окрему увагу доцільно приділити розвитку міжнародного співробітництва у сфері професійного навчання. Участь голів місцевих державних адміністрацій у міжнародних освітніх програмах, стажуваннях та професійних обмінах сприятиме ознайомленню з європейськими підходами до публічного управління та впровадженню кращих практик у діяльність органів виконавчої влади України.

Для систематизації запропонованих заходів доцільно визначити ключові інструменти інституційного забезпечення професійного розвитку голів місцевих державних адміністрацій (табл. 3.3).

Запропоновані заходи дозволять сформувати більш гнучку та сучасну систему професійного розвитку голів місцевих державних адміністрацій, орієнтовану на практичні потреби службової діяльності та сучасні вимоги до управлінських кадрів. Важливо, що така система забезпечуватиме не лише

підвищення професійного рівня окремих керівників, а й сприятиме зміцненню інституційної спроможності місцевих державних адміністрацій загалом.

Таблиця 3.3

Інструменти інституційного забезпечення професійного розвитку голів місцевих державних адміністрацій

Інструмент	Зміст реалізації	Очікуваний результат
Координація професійного розвитку	Узгодження діяльності НАДС, закладів освіти та центрів підвищення кваліфікації	Підвищення ефективності системи навчання
Єдине цифрове середовище	Електронний облік професійного розвитку та навчання	Безперервність професійного розвитку
Залучення практиків	Участь керівників та експертів у навчальному процесі	Посилення практичної складової навчання
Міжнародне співробітництво	Стажування, обміни та міжнародні освітні програми	Впровадження європейських практик
Моніторинг професійного розвитку	Системне оцінювання результатів навчання	Підвищення результативності професійної підготовки

Таким чином, удосконалення системи формування та розвитку професійних компетентностей голів місцевих державних адміністрацій повинно здійснюватися на засадах безперервності, індивідуалізації, практичної спрямованості та інституційної підтримки професійного розвитку. На відміну від традиційної моделі підвищення кваліфікації, сучасна система професійного розвитку має бути орієнтована на довгострокове професійне зростання посадової особи, врахування індивідуальних потреб та забезпечення постійного оновлення професійного потенціалу відповідно до сучасних викликів публічного управління.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню професійної спроможності голів місцевих державних адміністрацій, посиленню інституційної ефективності органів виконавчої влади на

регіональному рівні та формуванню сучасного управлінського корпусу, здатного забезпечувати результативне виконання завдань державної політики в умовах суспільних трансформацій та європейської інтеграції України.

3.2. Формування сучасної системи оцінювання результативності службової діяльності голови місцевої державної адміністрації

Ефективність діяльності органів виконавчої влади значною мірою залежить від наявності дієвих механізмів оцінювання результатів роботи керівного складу. У сучасних умовах традиційні підходи до оцінювання службової діяльності дедалі частіше виявляються недостатніми, оскільки переважно зосереджуються на виконанні окремих процедурних вимог та не завжди дозволяють об'єктивно оцінити фактичний вплив управлінських рішень на розвиток території та якість реалізації державної політики.

Сучасна система оцінювання діяльності голови місцевої державної адміністрації повинна ґрунтуватися на принципах результативності, об'єктивності, прозорості та орієнтації на досягнення конкретних цілей. При цьому оцінюванню мають підлягати не лише процеси виконання посадових обов'язків, а насамперед результати діяльності, які відображають ефективність функціонування відповідної адміністрації та рівень реалізації державної політики на регіональному рівні.

Одним із перспективних напрямів удосконалення системи оцінювання є впровадження підходу, заснованого на використанні ключових показників результативності (Key Performance Indicators – KPI). Такий підхід широко застосовується у практиці публічного управління багатьох європейських країн та дозволяє забезпечити об'єктивне оцінювання діяльності керівників на основі заздалегідь визначених показників.

Запровадження системи KPI створює можливість оцінювати діяльність голови місцевої державної адміністрації за конкретними напрямками, що

дозволяє підвищити рівень прозорості управлінських процесів та забезпечити більш обґрунтоване прийняття кадрових рішень.

З метою підвищення об'єктивності оцінювання результативності службової діяльності голови місцевої державної адміністрації доцільно використовувати систему показників, яка охоплюватиме ключові напрями діяльності органів виконавчої влади на регіональному рівні. Такий підхід дозволить оцінювати не лише виконання окремих завдань, а й загальну ефективність реалізації державної політики в області.

При формуванні системи оцінювання важливо забезпечити збалансованість показників та уникнути надмірної концентрації уваги на окремих сферах діяльності. Доцільно поєднувати кількісні та якісні індикатори, що дозволить враховувати як фактичні результати діяльності, так і якість управлінських процесів.

Таблиця 3.4

**Система ключових показників результативності діяльності
голови місцевої державної адміністрації**

Напрямок оцінювання	Показник	Критерій оцінювання
Реалізація державної політики	Рівень виконання державних програм	Частка виконаних заходів, %
Соціально-економічний розвиток	Досягнення регіональних показників розвитку	Виконання планових індикаторів
Управлінська діяльність	Своєчасність виконання доручень	Відсоток виконаних у встановлений термін завдань
Робота з громадськістю	Рівень відкритості та доступності інформації	Наявність звітності та комунікаційних заходів
Управління ресурсами	Ефективність використання бюджетних коштів	Результати фінансового контролю
Організаційна діяльність	Виконання планів роботи адміністрації	Рівень реалізації запланованих заходів

Запропонована система показників дозволяє здійснювати комплексне оцінювання діяльності голови місцевої державної адміністрації та формувати об'єктивне уявлення про результати його роботи. Водночас ефективність оцінювання значною мірою залежить від регулярності проведення моніторингу та достовірності інформації, яка використовується під час аналізу результатів діяльності.

Важливою складовою сучасної системи оцінювання повинно стати впровадження моніторингу досягнення стратегічних цілей. На відміну від традиційного контролю виконання окремих доручень, стратегічний моніторинг орієнтується на оцінювання довгострокових результатів діяльності та ступеня досягнення визначених пріоритетів регіонального розвитку.

У цьому контексті доцільним є використання інтегрованого підходу до оцінювання, який передбачає поєднання внутрішнього та зовнішнього моніторингу. Внутрішній моніторинг здійснюється апаратом місцевої державної адміністрації та спрямований на постійний контроль виконання поставлених завдань. Зовнішній моніторинг може проводитися центральними органами виконавчої влади, органами державного фінансового контролю, громадськими інституціями та експертним середовищем.

Особливого значення набуває забезпечення прозорості процедур оцінювання. Відкритість результатів оцінювання сприятиме підвищенню довіри громадян до органів влади, посиленню підзвітності посадових осіб та формуванню культури результативного управління. У сучасних умовах важливо забезпечити регулярне оприлюднення узагальнених результатів діяльності місцевих державних адміністрацій та досягнення ключових показників їх функціонування.

Забезпечення ефективності системи оцінювання результативності діяльності голови місцевої державної адміністрації потребує не лише визначення показників оцінювання, а й створення чіткого механізму їх практичного застосування. Відсутність системного підходу до організації

процесу оцінювання може призвести до формального характеру оцінки та зниження її управлінської цінності.

У зв'язку з цим доцільним є впровадження поетапної системи оцінювання результативності службової діяльності, яка забезпечуватиме послідовний збір інформації, аналіз отриманих результатів та прийняття управлінських рішень за підсумками оцінювання. Такий підхід дозволить використовувати результати оцінки не лише для контролю діяльності, а й для подальшого вдосконалення управлінських процесів.

Таблиця 3.5

**Етапи впровадження сучасної системи оцінювання
результативності діяльності голови місцевої державної адміністрації**

Етап	Зміст робіт	Очікуваний результат
Визначення цілей оцінювання	Формування переліку ключових напрямів оцінювання	Узгодження критеріїв оцінки
Встановлення показників	Визначення кількісних та якісних індикаторів	Формування системи KPI
Збір інформації	Отримання статистичних, фінансових та аналітичних даних	Інформаційна база для оцінювання
Проведення оцінювання	Аналіз отриманих результатів та визначення рівня досягнення цілей	Об'єктивна оцінка діяльності
Підготовка рекомендацій	Визначення напрямів удосконалення діяльності	Пропозиції щодо підвищення ефективності
Моніторинг виконання	Контроль реалізації рекомендацій	Безперервне вдосконалення управління

Запропонована система дозволяє забезпечити комплексний підхід до оцінювання результативності діяльності голови місцевої державної адміністрації та підвищити практичну цінність отриманих результатів. При цьому оцінювання повинно розглядатися не як інструмент контролю, а як

механізм підтримки ефективного управління та вдосконалення діяльності органів виконавчої влади.

Важливим напрямом удосконалення системи оцінювання є використання цифрових інструментів моніторингу результативності. Автоматизація процесів збору та обробки інформації дозволить підвищити об'єктивність оцінювання, мінімізувати вплив суб'єктивних факторів та забезпечити оперативне отримання аналітичної інформації щодо результатів діяльності. У перспективі доцільним є створення інтегрованої електронної платформи моніторингу діяльності місцевих державних адміністрацій, яка забезпечуватиме постійне відстеження ключових показників ефективності.

Таблиця 3.6

**Цифрові інструменти оцінювання результативності діяльності
голови місцевої державної адміністрації**

Інструмент	Призначення
Електронні панелі моніторингу (dashboard)	Відображення поточних показників діяльності
Системи електронного документообігу	Контроль виконання доручень
Геоінформаційні системи	Моніторинг реалізації регіональних програм
Аналітичні платформи	Аналіз соціально-економічних показників
Електронні сервіси зворотного зв'язку	Оцінювання якості взаємодії з громадянами

Використання цифрових інструментів оцінювання створює можливість здійснювати моніторинг діяльності в режимі реального часу. Особливого значення набувають електронні панелі моніторингу, які дозволяють оперативно відстежувати досягнення цільових показників, контролювати виконання доручень та своєчасно виявляти проблемні напрями діяльності.

Використання аналітичних платформ сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень та забезпечує перехід від реактивного до проактивного управління. На основі аналізу даних керівник може прогнозувати тенденції соціально-економічного розвитку регіону та своєчасно коригувати управлінські дії.

Впровадження цифрових інструментів оцінювання результативності діяльності голови місцевої державної адміністрації дозволяє вирішити низку проблем, характерних для традиційних процедур оцінювання. Насамперед забезпечується оперативність отримання інформації про результати діяльності, скорочується час на обробку даних та підвищується об'єктивність оцінювання.

Важливою перевагою цифрового моніторингу є можливість здійснювати безперервний контроль досягнення визначених показників ефективності. Це дозволяє не лише фіксувати результати діяльності після завершення звітного періоду, а й своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників та вживати необхідних управлінських заходів. У результаті підвищується оперативність реагування на управлінські виклики та забезпечується більш ефективне досягнення стратегічних цілей діяльності місцевої державної адміністрації.

Запровадження сучасної системи оцінювання результативності діяльності голови місцевої державної адміністрації сприятиме підвищенню прозорості діяльності органів виконавчої влади, посиленню підзвітності керівного складу та створенню умов для прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень. Водночас результати оцінювання можуть використовуватися як основа для планування професійного розвитку, удосконалення організації роботи адміністрації та підвищення якості реалізації державної політики на регіональному рівні.

Таким чином, формування сучасної системи оцінювання результативності службової діяльності голови місцевої державної адміністрації повинно базуватися на принципах об'єктивності, прозорості,

комплексності та орієнтації на результат. Реалізація запропонованих заходів дозволить забезпечити більш ефективне управління регіональним розвитком та підвищити результативність діяльності органів виконавчої влади в цілому.

3.3. Модернізація інституту голови місцевої державної адміністрації в умовах європейської інтеграції України

Європейська інтеграція України супроводжується поступовим наближенням національної системи публічного управління до принципів належного врядування, що застосовуються в державах-членах Європейського Союзу. У цих умовах особливої актуальності набуває модернізація інституту голови місцевої державної адміністрації як одного з ключових суб'єктів реалізації державної політики на регіональному рівні.

Необхідність такої модернізації обумовлена не лише виконанням міжнародних зобов'язань України, а й потребою підвищення ефективності діяльності органів виконавчої влади, посилення їх спроможності забезпечувати якісне надання публічних послуг та реалізацію державної політики відповідно до сучасних європейських підходів. У цьому контексті важливого значення набуває адаптація діяльності місцевих державних адміністрацій до принципів відкритості, підзвітності, результативності та орієнтації на потреби громадян.

Одним із пріоритетних напрямів модернізації є посилення інституційної спроможності місцевих державних адміністрацій. Йдеться про вдосконалення організаційних механізмів діяльності, підвищення якості управлінських процесів та забезпечення ефективної координації між органами державної влади на різних рівнях. У сучасних умовах ефективність діяльності голови місцевої державної адміністрації значною мірою залежить від здатності організувати роботу адміністрації як цілісної управлінської системи, орієнтованої на досягнення конкретних результатів.

Важливим напрямом модернізації є також розвиток механізмів публічної підзвітності. У країнах Європейського Союзу керівники органів виконавчої влади приділяють значну увагу відкритості своєї діяльності та регулярному інформуванню громадськості про результати роботи. У зв'язку з цим доцільним є розширення практики публічного звітування, оприлюднення результатів діяльності та використання сучасних цифрових інструментів комунікації з громадянами.

Суттєве значення має також подальша цифровізація діяльності місцевих державних адміністрацій. Впровадження електронного документообігу, сучасних інформаційно-аналітичних систем, цифрових інструментів моніторингу та управління сприятиме підвищенню оперативності прийняття управлінських рішень, скороченню адміністративних процедур та покращенню якості управлінських процесів.

Основні напрями модернізації інституту голови місцевої державної адміністрації в умовах європейської інтеграції узагальнено у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

**Напрями модернізації інституту голови місцевої державної
адміністрації в умовах європейської інтеграції**

Напрямок модернізації	Основні заходи	Очікуваний результат
Посилення інституційної спроможності	Удосконалення організації роботи адміністрації	Підвищення ефективності управління
Розвиток підзвітності	Публічне звітування та відкритість інформації	Зростання довіри громадян
Цифровізація діяльності	Впровадження сучасних цифрових інструментів	Підвищення оперативності управління
Орієнтація на результат	Запровадження результатноорієнтованих підходів	Покращення якості реалізації державної політики
Адаптація європейських практик	Використання принципів належного врядування	Наближення до стандартів ЄС

Наведені напрями модернізації спрямовані на формування сучасної моделі діяльності голови місцевої державної адміністрації, яка поєднуватиме ефективність управління, відкритість діяльності та орієнтацію на результат. Їх реалізація дозволить забезпечити поступове наближення національної системи регіонального управління до кращих європейських практик та створити передумови для подальшого розвитку системи публічного управління в Україні.

У процесі модернізації інституту голови місцевої державної адміністрації доцільно враховувати досвід країн Європейського Союзу, у яких сформовано ефективні моделі функціонування регіонального рівня виконавчої влади. Незважаючи на відмінності адміністративно-територіального устрою та організації державного управління, спільною тенденцією є посилення професіоналізації керівного складу, підвищення рівня підзвітності та впровадження сучасних управлінських підходів.

У Польщі функції представника центральної влади в регіоні виконує воєвода, який призначається Головою Ради Міністрів та забезпечує реалізацію державної політики на території воєводства. Однією з особливостей польської моделі є чітке розмежування повноважень між урядовою адміністрацією та органами місцевого самоврядування, що сприяє уникненню дублювання функцій та підвищує ефективність управління.

У Франції інтереси держави на регіональному рівні представляють префекти, які координують діяльність територіальних підрозділів центральних органів влади та здійснюють контроль за дотриманням законодавства. Французька модель характеризується високим рівнем професіоналізації державної служби, системною підготовкою керівних кадрів та широким використанням механізмів стратегічного планування.

У Німеччині значна частина управлінських повноважень передана землям, однак важливою складовою системи державного управління залишається високий рівень координації між федеральними та регіональними органами влади. Особлива увага приділяється результативності діяльності

органів влади, використанню цифрових технологій та забезпеченню прозорості управлінських процесів.

Для узагальнення можливостей адаптації зарубіжного досвіду до українських умов результати аналізу наведено в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

**Можливості адаптації зарубіжного досвіду модернізації
регіонального державного управління в Україні**

Країна	Характеристика моделі	Доцільність використання в Україні
Польща	Чітке розмежування повноважень між державною владою та самоврядуванням	Підвищення ефективності взаємодії МДА та органів місцевого самоврядування
Франція	Професійна підготовка керівного складу та стратегічне управління	Удосконалення системи підготовки та розвитку керівників МДА
Німеччина	Результатоорієнтоване управління та цифровізація	Запровадження сучасних механізмів оцінювання та цифрових інструментів управління
Естонія	Розвинене електронне врядування	Розширення цифрових сервісів та управлінських платформ
Швеція	Високий рівень відкритості та підзвітності влади	Посилення прозорості діяльності місцевих державних адміністрацій

Використання позитивного зарубіжного досвіду повинно здійснюватися з урахуванням особливостей функціонування системи публічного управління України, чинної моделі організації виконавчої влади та сучасних безпекових викликів. У зв'язку з цим модернізація інституту голови місцевої державної адміністрації має базуватися не на механічному перенесенні зарубіжних практик, а на їх адаптації до національних умов та потреб регіонального розвитку.

Перспективним напрямом удосконалення є формування сучасної моделі діяльності голови місцевої державної адміністрації, яка поєднуватиме

функціональний та компетентнісний підходи до організації службової діяльності. Така модель повинна забезпечувати узгодженість між покладеними на керівника повноваженнями, необхідними професійними компетентностями та очікуваними результатами діяльності.

Важливим елементом модернізації має стати подальший розвиток результатноорієнтованого управління. У сучасних умовах оцінювання діяльності керівників органів виконавчої влади повинно ґрунтуватися не лише на виконанні встановлених процедур чи доручень, а насамперед на досягненні конкретних результатів соціально-економічного розвитку території, забезпеченні належної якості публічних послуг та ефективності реалізації державної політики.

Не менш важливим напрямом є посилення взаємодії між місцевими державними адміністраціями та органами місцевого самоврядування. Сучасні виклики регіонального розвитку потребують консолідації зусиль усіх суб'єктів публічного управління, координації діяльності щодо реалізації програм розвитку територій та забезпечення ефективного використання наявних ресурсів.

Важливим напрямом удосконалення діяльності місцевих державних адміністрацій є використання сучасних інформаційно-аналітичних рішень та електронних сервісів управління. Використання цифрових платформ, інформаційно-аналітичних систем та інструментів електронного врядування сприятиме підвищенню оперативності управлінських процесів, покращенню якості управлінських рішень та розширенню можливостей для взаємодії з громадськістю.

Для систематизації запропонованих напрямів доцільно сформулювати модель модернізації інституту голови місцевої державної адміністрації в умовах європейської інтеграції України (табл. 3.9). Модернізація інституту голови місцевої державної адміністрації повинна супроводжуватися комплексом організаційних, кадрових та управлінських заходів, спрямованих на практичне впровадження запропонованих змін.

Таблиця 3.9

**Модель модернізації інституту голови місцевої державної
адміністрації в умовах європейської інтеграції України**

Напрямок модернізації	Основні заходи	Очікуваний результат
Професіоналізація діяльності	Удосконалення системи професійного розвитку та кадрового забезпечення	Підвищення якості управлінських рішень
Результатоорієнтоване управління	Використання показників ефективності та систем моніторингу	Посилення результативності діяльності
Цифрова трансформація	Розширення використання цифрових управлінських інструментів	Підвищення оперативності та прозорості управління
Розвиток міжінституційної взаємодії	Посилення співпраці з органами місцевого самоврядування та іншими суб'єктами управління	Узгодженість управлінських рішень
Підзвітність та відкритість	Розширення механізмів інформування громадськості та публічного звітування	Підвищення довіри до органів влади
Адаптація європейських стандартів	Впровадження принципів належного врядування та кращих управлінських практик	Наближення системи публічного управління до стандартів ЄС

Визначення таких заходів дозволяє конкретизувати напрями реформування та сформувати послідовний механізм підвищення ефективності діяльності керівників місцевих державних адміністрацій. З огляду на це доцільно виокремити пріоритетні заходи реалізації модернізації інституту голови місцевої державної адміністрації (табл. 3.10).

Реалізація запропонованих напрямів модернізації потребує поетапного впровадження відповідних організаційних та управлінських змін. Важливе значення має забезпечення узгодженості дій між центральними органами

виконавчої влади, Національним агентством України з питань державної служби та місцевими державними адміністраціями.

Таблиця 3.10

**Пріоритетні заходи реалізації модернізації інституту голови
місцевої державної адміністрації**

Напрямок	Основний захід	Відповідальний суб'єкт
Професіоналізація	Розвиток програм професійного навчання	НАДС
Цифровізація	Впровадження цифрових платформ управління	КМУ, МДА
Підзвітність	Регулярне публічне звітування	МДА
Результативність	Використання KPI та моніторингу	НАДС, КМУ
Європейська інтеграція	Імплементация принципів SIGMA	центральні органи виконавчої влади

Особливої актуальності набуває адаптація принципів програми SIGMA, яка визначає основні європейські стандарти належного врядування. Серед них важливими для діяльності голови місцевої державної адміністрації є стратегічне планування, підзвітність, управління людськими ресурсами, орієнтація на результат та якісне надання публічних послуг. Використання зазначених принципів сприятиме подальшому наближенню системи державного управління України до практик держав-членів Європейського Союзу.

Важливо, що принципи SIGMA орієнтують державні інституції не лише на дотримання адміністративних процедур, а й на досягнення конкретних результатів публічної політики. Їх імплементация сприятиме підвищенню якості управлінських рішень, розвитку професійної державної служби та посиленню інституційної спроможності місцевих державних адміністрацій. У перспективі це створить передумови для формування сучасної моделі регіонального управління, сумісної з практиками держав-членів Європейського Союзу.

Таким чином, модернізація інституту голови місцевої державної адміністрації повинна здійснюватися комплексно та охоплювати професійні, організаційні, цифрові та інституційні аспекти діяльності. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності функціонування органів виконавчої влади на регіональному рівні та забезпеченню подальшого просування України на шляху європейської інтеграції.

Запропоновані напрями вдосконалення створюють основу для підвищення результативності службової діяльності голови місцевої державної адміністрації та зміцнення інституційної спроможності органів виконавчої влади в сучасних умовах.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження теоретичних, організаційно-правових та управлінських засад служби на посаді голови місцевої державної адміністрації на основі функціонально-компетентнісного підходу досягнуто поставленої мети та виконано визначені завдання.

Дослідження засвідчило, що в сучасних умовах розвитку системи публічного управління діяльність голови місцевої державної адміністрації набуває особливого значення як складова забезпечення реалізації державної політики на регіональному рівні. Застосування функціонально-компетентнісного підходу дозволило комплексно розглянути взаємозв'язок між функціональними повноваженнями посадової особи та професійними компетентностями, необхідними для їх ефективної реалізації.

У роботі встановлено, що правові засади діяльності голови місцевої державної адміністрації визначаються Конституцією України, законами України та іншими нормативно-правовими актами, які регламентують його статус, повноваження та відповідальність у системі виконавчої влади. З'ясовано, що ефективне виконання покладених функцій потребує поєднання управлінських, організаційних, комунікативних, аналітичних та лідерських компетентностей, які забезпечують здатність приймати обґрунтовані рішення та координувати діяльність органів влади в умовах постійних змін.

Проведений аналіз дозволив визначити, що сучасні умови функціонування місцевих державних адміністрацій характеризуються впливом процесів децентралізації, цифрової трансформації, європейської інтеграції та воєнного стану. Це обумовлює необхідність підвищення професійної спроможності керівників місцевих державних адміністрацій, удосконалення механізмів реалізації їхніх повноважень та впровадження сучасних підходів до організації службової діяльності.

За результатами дослідження обґрунтовано напрями вдосконалення системи формування та розвитку професійних компетентностей голів

місцевих державних адміністрацій, які передбачають запровадження безперервного професійного розвитку, індивідуальних траєкторій навчання, практикоорієнтованих форм підготовки, наставництва та професійних мереж обміну досвідом. Визначено, що важливою передумовою підвищення ефективності діяльності є створення сучасної системи оцінювання результативності службової діяльності, яка базуватиметься на використанні ключових показників ефективності, стратегічного моніторингу та цифрових інструментів аналізу результатів діяльності.

Особливу увагу приділено обґрунтуванню напрямів модернізації інституту голови місцевої державної адміністрації в умовах європейської інтеграції України. Встановлено, що подальший розвиток цього інституту має ґрунтуватися на принципах належного врядування, підзвітності, відкритості, результативності та цифровізації управлінських процесів. Аналіз зарубіжного досвіду дозволив визначити перспективні напрями адаптації окремих елементів європейських моделей регіонального управління до українських умов з урахуванням особливостей функціонування органів виконавчої влади та сучасних безпекових викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>
2. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 09.04.1999 № 586-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text>
3. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
4. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>
5. Авер'янов В. Б. Виконавча влада і адміністративне право. Київ : Видавничий дім «Ін Юре», 2002. 668 с.
6. Нижник Н. Р., Машков О. А. Системний підхід в організації державного управління : навчальний посібник. Київ : Вид-во УАДУ, 1998. 160 с.
7. Оболенський О. Ю. Державна служба : підручник. Київ : КНЕУ, 2006. 472 с.
8. Гончарук Н. Т., Сорокіна Н. Г. Публічна служба : навчальний посібник. Дніпро : НТУ «Дніпровська політехніка», 2023. 174 с. URL: <https://palsg.nmu.org.ua>
9. Гоцак І. О. Особливості функціонування місцевих державних адміністрацій в умовах реформування системи публічного управління. Тернопіль : ЗУНУ, 2024. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstreams/27e6cde2-a7fd-419b-b72e-a8d3476704d5/download>
10. Забожчук О. В. Військові адміністрації та місцеві органи влади в умовах воєнного стану. Юридичний науковий електронний журнал. 2023. URL: <https://legalposition.umsf.in.ua/archive/2023/1/21.pdf>
11. Куйбіда В. С., Петроє О. М. Професіоналізація публічної служби в Україні: теоретико-методологічні засади : монографія. Київ : НАДУ, 2020. 256 с.

12. Сиченко В. В. Розвиток системи публічного управління в контексті компетентнісного підходу. Дніпро, 2022. URL: <https://dspace.chmnu.edu.ua>
13. Малиновський В. Я. Державне управління : навчальний посібник. Луцьк : Вежа-Друк, 2014. 564 с.
14. Бакуменко В. Д. Теоретичні засади державного управління : навчальний посібник. Київ : НАДУ, 2014. 372 с.
15. Романенко Є. О. Публічне управління та адміністрування : навчальний посібник. Київ : НАДУ, 2019. 304 с.
16. Гошовська В. А., Орлів М. С. Лідерство в публічному управлінні : навчальний посібник. Київ : НАДУ, 2021. 228 с.
17. Кравченко Т. А. Управлінські функції керівників органів виконавчої влади в умовах реформування державного управління. Публічне урядування. 2023. № 4. С. 55–64.
18. Петроє О. М. Функції та компетенції органів виконавчої влади в сучасних умовах державотворення. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. № 10.
19. Липовська Н. А. Трансформація функцій органів виконавчої влади в умовах воєнного стану. Публічне адміністрування та національна безпека. 2024. № 2.
20. Яковчук Я. В. Місцеві державні адміністрації як суб'єкти публічного адміністрування. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Право». 2021. Вип. 65. С. 261–266.
21. Бородін Є. І. Голова місцевої державної адміністрації як суб'єкт державного управління. Державне управління та місцеве самоврядування. 2020. № 2. С. 25–33.
22. Нагорний П. О. Повноваження місцевих державних адміністрацій у системі публічного управління. Публічне управління та митне адміністрування. 2022. № 3. С. 82–89.

23. Функції обласної державної адміністрації. Івано-Франківська обласна державна адміністрація. URL: <https://www.if.gov.ua/dokladnishe-pro-funkciyi-oda>

24. Про затвердження Типового положення про апарат місцевої державної адміністрації : Постанова Кабінету Міністрів України від 12.03.2005 № 179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>

25. Про затвердження Регламенту місцевої державної адміністрації : Постанова Кабінету Міністрів України від 11.12.1999 № 2263. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>

26. Практичний посібник з питань планування та організації професійного навчання державних службовців місцевих державних адміністрацій, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників. Київ : НАДС, 2023. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/profesijne-navchannya/Layout_6_03_03_2023.pdf

27. Про затвердження Методики визначення та проведення аналізу потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників : наказ НАДС від 15.10.2019 № 188-19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1157-19#Text> 28.

28. Бородін Є. І. Голова місцевої державної адміністрації / Є. І. Бородін, І. В. Хохрякова // Енциклопедія державного управління: у 8 т. – Київ: НАДУ, 2011. – Т. 6. «Державна служба». – С. 85-86.

29. Сочинська-Сибірцева І. М. Упровадження компетентнісного підходу в системі державної служби України. Держава та регіони. Серія: Державне управління. 2021. № 4. С. 59–65. URL: <https://www.econom.stateandregions.zp.ua>

30. Чорниш Ю. Компетентнісний підхід як інструмент публічного управління для формування професійної відповідальності державного

службовця. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2025. № 1. URL: <https://taais.oridu.odessa.ua>

31. Науменко Р. А., Миколайчук І. П. Проблеми оцінювання керівного персоналу державної служби в контексті реформування державної служби. Електронний збірник наукових праць НАДУ. 2018. № 2. URL: <https://el-zbirn-du.at.ua>

32. Година М. А. Зміст, структура та значення професійного розвитку державних службовців. Вчені записки Таврійського національного університету. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2020. Т. 31 (70). № 2. С. 26–31. URL: <https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua>

33. Івашова Л. М. Удосконалення змісту, організації й управління системою професійного навчання та підвищення кваліфікації державних службовців. Публічна служба: теорії та кращі практики. 2024. № 1. С. 89–97. URL: <https://customs-admin.umsf.in.ua>

34. Руденко О. М. Актуальні проблеми публічного управління в умовах воєнного стану. Публічне управління та адміністрування. 2024. № 1. С. 148–156. URL: <https://pa.stateandregions.zp.ua>

35. Європейські принципи державного управління та розвитку публічної служби в умовах трансформації системи врядування : аналітична доповідь / за ред. В. С. Куйбіди. Київ : НАДУ, 2022. 184 с.