

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет економіки та управління
(повне найменування факультету)

Кафедра «Менеджмент»
(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проєкту (роботи)

бакалавр
(ступінь вищої освіти)

на тему Лідерство в сфері публічного управління в умовах військового
(назва теми)
стану країни: регіональний аспект

Виконав(ла): студент(ка) IV курсу, групи ФЕУ-310
Спеціальності 281«Публічне управління та
адміністрування»
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)
«Регіональне управління»

ЗІНЧЕНКО А.А
(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник НЕЧАЄВА І.А
(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент КУЧЕРЕНКО М.О
(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет _____ економіки та управління
Кафедра _____ «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти _____ бакалавр
Спеціальність _____ 281 «Публічне управління та адміністрування»
(код і найменування)
Освітня програма (спеціалізація) «Регіональне управління»
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

« _____ » _____ 20 ____ року

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА (КИ)
ЗІНЧЕНКО Анастасії Андріївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) «Лідерство в сфері публічного управління в умовах військового стану країни: регіональний аспект»

керівник проекту (роботи) к.е.н. доцент НЕЧАЄВА Ірина Анатоліївна

(науковий ступінь, вчене звання, ПРІЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «20» березня 2024 року № 76.

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 03.06. 2024 р.

3. Вихідні дані до проекту (роботи) наукові праці українських та іноземних вчених з проблем ефективного державного управління та лідерства, матеріали конференцій, інформація Інтернет-ресурсів, а також інформація з офіційних веб-сторінок Запорізької обласної державної адміністрації та Запорізької міської ради.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Розділ 1. Теоретичні засади дослідження лідерства в сфері публічного управління. Розділ 2. Аналіз лідерства в сфері публічного управління в умовах військового стану на прикладі Запорізької області. 3. Розробка рекомендацій для підвищення ефективності управлінських рішень та дій керівників регіональних органів влади в умовах воєнного стану

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) 24 рис., 4 табл., 72 джерела.

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	ПРІЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
I	Нечаєва І.А., доцент кафедри «Менеджмент»		
II	Нечаєва І.А., доцент кафедри «Менеджмент»		
III	Нечаєва І.А., доцент кафедри «Менеджмент»		
Нормоконтроль	Шитікова Л.В., доцент кафедри «Менеджмент»	01.03.2024	03.06.2024

7. Дата видачі завдання « 01 » 04 2024 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання кваліфікаційної роботи та методики її виконання	01.03.2024	
2	Вибір теми	14.03. 2024	
3	Затвердження переліку тем кваліфікаційних робіт на кафедрі	14.03. 2024	
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	постійно	
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем кваліфікаційних робіт	20.03. 2024	
6	Видача завдання до кваліфікаційної роботи	01.04. 2024	
7	Розробка робочого плану кваліфікаційної роботи за узгодженням з науковим керівником	05.04. 2024	
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	15.04. 2024	
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	01.05. 2024	
10	Написання 3 розділу та представлення їх на кафедру в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	14.05. 2024	
11	Нормоконтроль	20.05. 2024	
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи	23.05. 2024	
13	Подання роботи на кафедру в остаточному чистовому оформленні	03.06. 2024	
14	Захист кваліфікаційної роботи перед ЕК	18.06-25.06. 2024	

Студент(ка)

_____ Анастасія ЗІНЧЕНКО
(підпис) (Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Керівник проєкту (роботи)

_____ Ірина НЕЧАЄВА
(підпис) (Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота «Лідерство в сфері публічного управління в умовах військового стану країни: регіональний аспект»: 102 с., 24 рис., 4 табл., 72 джерела.

Об'єктом дослідження лідерство в сфері публічного управління в умовах військового стану.

Предметом дослідження є особливості, механізми та ефективність прояву лідерських якостей у керівників регіональних органів публічної влади під час військового стану в країні.

Мета написання роботи – дослідження особливостей та ефективності лідерства в сфері публічного управління на регіональному рівні, розробка рекомендацій для підвищення ефективності управлінських рішень та дій керівників регіональних органів влади в умовах військового стану.

Методи дослідження: метод термінологічного аналізу, соціологічний метод, метод системного аналізу.

Результати і їх новизна. Проведені дослідження дали поштовх до розробки нових підходів розвитку лідерських якостей у сфері публічного управління, а також у визначенні специфічних вимог до лідерів та інноваційних підходів, які сприяють ефективному управлінню в кризових ситуаціях.

Основні положення роботи. Розглянуто теоретичні засади дослідження лідерства в сфері публічного управління, проведено аналіз лідерства в умовах військового стану на прикладі Запорізької області, запропоновано формування концепції регіонального лідерства в сфері публічного управління.

Значущість роботи і висновки. Дослідження включають розробку практичних рекомендацій, що спрямовані на підвищення ефективності управлінських рішень у регіонах під час військового конфлікту.

Ключові слова: ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ЛІДЕРСТВО, РЕГІОНАЛЬНИЙ РОЗВИТОК, ЕФЕКТИВНЕ ЛІДЕРСТВО, СТІЙКЕ УПРАВЛІННЯ РЕГІОНОМ

ANNOTATION

Qualification work "Leadership in the field of public administration in the conditions of the country`s martial law: regional aspect": 102 p., 24 fig., 4 table., 72 source.

The object of the study is leadership in the field of public administration under martial law.

The subject of the study is the features, mechanisms and effectiveness of the manifestation of leadership qualities among the heads of regional public authorities during the martial law in the country.

The purpose of writing the work is to study the features and effectiveness of leadership in the field of public administration at the regional level, to develop recommendations to improve the effectiveness of management decisions and actions of heads of regional authorities in the conditions of martial law.

Research methods: terminological analysis method, sociological methods, methods of system analysis.

Results and their novelty. The conducted studies gave impetus to the development of new approaches to the development of leadership qualities in the field of public administration.

The main provisions of the work. The theoretical foundations of the study of leadership in the field of public administration are considered, the analysis of leadership in the conditions of martial law is carried out on the example of Zaporizhzhya region.

Significance of work and conclusions. Studies include the development of practical recommendations aimed at improving the effectiveness of management decisions in the regions during a military conflict.

Keywords: PUBLIC ADMINISTRATION, LEADERSHIP, REGIONAL DEVELOPMENT, EFFECTIVE LEADERSHIP, SUSTAINABLE MANAGEMENT OF THE REGION

ЗМІСТ

Завдання на бакалаврську роботу

Реферат

Annotation

Вступ.....	8
Розділ 1 Теоретичні засади дослідження лідерства в сфері публічного управління.....	12
1.1 Сутність та поняття, функції та стилі лідерства. Теоретичні моделі лідерства.....	12
1.2 Специфіка лідерства в публічному управлінні та роль лідерів у регіональному розвитку.....	22
1.3 Вимоги до лідерів в публічному управлінні в умовах військового стану.....	33
Висновки до розділу 1.....	36
Розділ 2 Аналіз лідерства в сфері публічного управління в умовах військового стану на прикладі Запорізької області.....	38
2.1 Аналіз управління Запорізьким регіоном в умовах військового конфлікту.....	38
2.2 Оцінка впливу військового стану на систему публічного управління регіону.....	46
2.3 Дослідження стратегії та практики ефективного лідерства в умовах військового стану.....	52
Висновки до розділу 2.....	60
Розділ 3 Розробка рекомендацій для підвищення ефективності управлінських рішень та дій керівників регіональних органів влади в умовах воєнного стану.....	62
3.1 Розвиток лідерських якостей для регіональних лідерів.....	62

3.2	Заохочення інновацій та впровадження сучасних (інформаційних) технологій в сферу публічного управління.....	70
3.3	Розробка концепції регіонального лідерства в сфері публічного управління з урахуванням умов воєнного стану.....	78
	Висновки до розділу 3.....	86
	Висновки.....	88
	Список використаних джерел.....	93

ВСТУП

Актуальність теми. Лідерство в сфері публічного управління набуває особливої важливості в умовах військового стану, коли країна стикається з надзвичайними викликами та потребує ефективних і оперативних рішень.

В умовах військового конфлікту традиційні методи управління часто виявляються недостатніми, а роль лідерів на регіональному рівні стає критично важливою для забезпечення стабільності та життєдіяльності регіонів. Розвиток лідерських якостей, забезпечення подальшого розвитку та відновлення регіону, впровадження своєчасних механізмів реагування, надання допомоги та залучення підтримки є необхідними умовами для ефективного управління в умовах війни. Дослідження даної теми сприяє формуванню практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управлінських рішень, забезпеченню стабільності і розвитку регіонів шляхом застосування лідерських якостей публічних управлінців.

Питанням ефективності публічного управління та розвитком лідерських якостей зацікавлено багато українських та іноземних вчених, серед яких: Н. Панасенко, В. Ємельянов, О. Штиршов, Ю. Лях, К. Таранюк, В. Кобушко, Т. Василевська, Р. Пятківський, П. Якобчук, Б. Мельниченко, М. Іжа, Т. Підлісна, К. Підгорний, Л. Колесник, Г. Шляхтіна, Р. Сторожев, Н. Ілляшенко, А. Мироненко, І. Семенець-Орлова, П. Гайдаєнко, Н. Ларіна, С. Ларін, О. Юзькова та ін.

Не применшуючи внеску зазначених авторів у вивченні питань лідерства в публічному управлінні, зокрема на регіональному рівні, слід зазначити, що розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення лідерських якостей публічних службовців потребує розгляду індивідуальних характеристик як осіб що займають посади, так і умов регіону, в якому перебуває на посаді особа. Оскільки не існує загальноприйнятих готових моделей лідерства регіонального управлінця, яка б не була оптимальною для всіх країн, в тому числі України,

існує потреба в адаптації стратегій лідерства під вимоги та особливості конкретного регіону та місцевості, особливо в умовах воєнного стану. Ведення бойових дій та часткова окупація територій Запорізької області, є особливими обставинами, що вкотре доводять необхідність скерування зусиль на посилення та розвиток лідерських якостей регіональних управлінців у важкі часи.

Мета і завдання дослідження. Мета написання роботи – дослідження особливостей та ефективності лідерства в сфері публічного управління на регіональному рівні, розробка рекомендацій для підвищення ефективності управлінських рішень та дій керівників регіональних органів влади в умовах військового стану.

Об’єктом дослідження є лідерство в сфері публічного управління в умовах військового стану.

Предметом дослідження є особливості, механізми та ефективність прояву лідерських якостей у керівників регіональних органів публічної влади під час військового стану в країні.

Відповідно до мети роботи поставлені наступні завдання:

- розглянути сутність та поняття, функції та стилі лідерства, теоретичні моделі лідерства;
- визначити специфіку лідерства в публічному управлінні та роль лідерів у регіональному розвитку;
- виокремити вимоги до лідерів в публічному управлінні в умовах військового стану;
- проаналізувати управління Запорізьким регіоном в умовах військового конфлікту;
- провести оцінку впливу військового стану на систему публічного управління регіону;
- провести дослідження стратегії та практики ефективного лідерства в умовах військового стану;
- запропонувати заходи розвитку лідерських якостей для регіональних лідерів;

- обґрунтувати важливість заохочення інновацій та впровадження сучасних (інформаційних) технологій;
- розробити концепцію регіонального лідерства в сфері публічного управління з урахуванням умов воєнного стану.

Методи дослідження. Основні наукові результати роботи було отримано на основі використання таких методів, як: метод термінологічного аналізу (для вивчення та уточнення змісту й обсягу понять, встановлення їх взаємозв'язку і місця в понятійному апараті теорії); соціологічний метод (для збору даних про практики лідерства та управління в регіонах); метод системного аналізу (для комплексного вивчення впливу лідерства на ефективність управління в регіонах).

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробці:

- заходів розвитку лідерських якостей для регіональних лідерів, які передбачають: менторство та коучинг; проведення тренінгів та семінарів; організацію рольових ігор та симуляцій; впровадження групових проєктів та командної роботи; розвиток особистості; програми стажування та обміну досвідом.
- впровадження сучасних (інформаційних) технологій та заохочення інновацій у: співпраці з населенням, підприємництвом, вищими навчальними закладами, громадськими організаціями, засобами масової інформації; підходах до управління; технологіях та інструментах управління; та їх застосування задля спрощення процедур.
- концепції регіонального лідерства в сфері публічного управління з урахуванням умов воєнного стану, яка акцентує увагу на таких заходах: визначення стратегічних пріоритетів; зміцнення управлінських компетентностей; використання сучасних технологій та інновацій; партнерство та співпраця; забезпечення прозорості та підзвітності; розвиток людських ресурсів.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці українських та іноземних вчених з проблем ефективного державного управління та лідерства,

матеріали конференцій, інформація Інтернет-ресурсів, а також інформація з офіційних веб-сторінок Запорізької обласної державної адміністрації та Запорізької міської ради.

Практична цінність результатів дослідження полягає у розробці конкретних рекомендацій для органів публічного управління щодо розвитку лідерських якостей у державних службовців регіонального рівня, впровадження сучасних технологій та інноваційних підходів, забезпечення підзвітності дій та адаптивності до умов військового стану. Результати дослідження можуть бути використані для підвищення ефективності управлінських рішень, стабілізації ситуації в Запорізькому регіоні та забезпечення його сталого розвитку під час продовження військового конфлікту.

Апробація результатів роботи. За результатами проведеного дослідження опубліковано тези доповідей «Інноваційний менеджмент регіонального розвитку» [60], «Особливості впровадження електронного врядування та електронної демократії на прикладі Підгородненської міської ОТГ» [63], «Індустріальні парки як механізм відновлення економіки України» [64].

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаної літератури. Повний обсяг роботи – 102 сторінки, включаючи 4 таблиці, 24 рисунки. Список використаних джерел (72 найменування) – 10 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСТВА В СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1 Сутність та поняття, функції та стилі лідерства. Теоретичні моделі лідерства

Початком зародження та використання лідерства прийнято вважати прояв взаємодії між людьми, в яких би формах він не був. З кожним сторіччям такий процес вдосконалювався разом із суспільством, формуючи нові моделі поведінки та створюючи складніші конструкції взаємодії. Лідерство було присутнє у кожній соціальній групі, що дозволяло їм розвиватися. На порозі XX-XXI сторіччя суспільство зіткнулося з гострою потребою використання лідерства та скерування його в належні сфери. Сучасна ситуація дозволяє повною мірою оцінити вагомість лідерства для суспільства, впроваджувати його в будь-які галузі, отримувати користь та розвивати можливості для отримання максимальної вигоди.

Поняття та сутність лідерства мають широке значення та визначаються вченими й до сьогодні. Зазвичай, пропоновані науковцями визначення об'єднуються словами «взаємодія», «вплив», «бачення» та словосполученнями «спільний результат», «досягнення мети» (табл. 1.1) [1, с. 27-32]. З урахуванням різноманітності трактувань цього терміну можемо узагальнити, що лідерство за своєю природою має на меті вплив на певну групу індивідів задля досягнення поставленого результату.

Проте з власних міркувань сутності лідерства, його також варто розглядати як мистецтво надихати та направляти людей до спільної мети. Воно включає позитивний вплив на інших, використання колективних зусиль і встановлення чіткого напрямку. Ефективні лідери надихають та мотивують оточуючих,

створюють середовище довіри, співпраці, та приймають обґрунтовані рішення, що зрештою, стимулює успіх і позитивні зміни в команді.

Таблиця 1.1

Приклади визначень науковцями терміну «Лідерство»

Автор	Визначення поняття «Лідерство»
Stogdill, 1950	Процес впливу на діяльність організованої групи в її зусиллях щодо встановлення та досягнення мети
Hemphill & Coons, 1957	Лідерство - це поведінка людини, коли вона спрямовує діяльність групи до спільної мети
Michael Mescon, 1988	Здатність впливати на окремих осіб і групи, спрямовуючи свої зусилля на досягнення цілей організації
Vecchio, 1988	Лідерство - це поступовий вплив, який людина має за межами свого формального авторитету
Richards and Engle	Лідерство - це формулювання бачення, втілення цінностей та створення середовища, в якому можна досягти речей
Tannenbaum, Weschler & Massarik	Лідерство - це міжособистісний вплив, що проявляється в конкретних обставинах через процес спілкування на досягнення певної мети або цілей
Kouzes, J.M. & Posner, B.Z., 2002	Лідерство - це відносини між тими, хто прагне керувати, і тими, хто хоче слідувати
Michael S. Kearns, 2005	Лідерство - це цілеспрямовані відносини, які відбуваються епізодично серед учасників, які використовують свої індивідуальні навички впливу, щоб виступати за трансформацію змін
Aykut, Apinya, Billy, Crystal, Gilbert, and Ritina, 2008	Лідерство - це комунікаційний процес впливу та спрямування людей на досягнення спільної мети добровільно, в тій чи іншій ситуації
Northouse, 2004	Процес, за допомогою якого людина впливає на групу людей для досягнення спільної мети

Проте з власних міркувань сутності лідерства, його також варто розглядати як мистецтво надихати та направляти людей до спільної мети. Воно включає позитивний вплив на інших, використання колективних зусиль і встановлення чіткого напрямку. Ефективні лідери надихають та мотивують оточуючих, створюють середовище довіри, співпраці, та приймають обґрунтовані рішення, що зрештою, стимулює успіх і позитивні зміни в команді.

Така думка має спільний напрям з баченням американського вченого Пітера Сенге, який казав що лідери та потенційні лідери, повинні розглядати можливість зосередитися на суті лідерства, тобто мотивувати, надихати та допомагати своїм послідовникам ставати більш творчими та інноваційними, а

також працювати над створенням ідеального майбутнього для свого бізнесу, організацій та країни [2, с. 10-20]. Тобто важливим є не лише вміння надихати, а й навчати послідовників розкривати свої творчі здібності та спрямовувати їх на майбутні перспективи (рис. 1.1).



Рис 1.1 Формулювання поняття лідерства шляхом визначення головних складників

Вивчаючи сутність лідерства, потрібно наголошувати на важливості лідерських якостей, що полягає в:

- мотивації та надиханні інших – завдяки чіткій комунікації, встановленню високих професійних стандартів та власному прикладу, лідери можуть створити середовище, де працівники відчуватимуть себе вмотивованими та прагнутимуть докладати максимум зусиль. Визнаючи та оцінюючи внесок членів своєї команди, лідери сприяють почуттю задоволеності роботою та самореалізації, що в підсумку призводить до збільшення продуктивності й успішності роботи організації;

- стимулюванні інновацій та змін – що є необхідним для постійного зростання та стійкості. Лідери, які пропагують інновації, культивують середовище, яке сприяє творчості, ризику та новим ідеям, що дає командам можливість ставити під сумнів норму, мислити нестандартно й генерувати нові підходи до виконання робочих завдань [3]. Створення культури інновацій

надихає людей вдаватися до невивчених сфер, створювати новаторські рішення та адаптуватися до нових обставин. Така навичка лідерства просуває організації вперед, гарантуючи стійкість у конкурентному середовищі;

- побудові та розвитку високоефективних команд – об'єднання різних людей з різними навичками та ідеями є важливим, проте складним завданням. Щоб отримати згуртовану команду, лідеру необхідно створити простір, де кожен відчуватиме себе важливим та матиме змогу вільно виражати власні думки. Заохочення до командної роботи має відбуватися при сприянні довірливого та відкритого спілкування, що допомагатиме досягненню приголомшливих результатів. Інвестування в команду шляхом тренінгів, програм стажувань, менторства є поширеною закордонною практикою та несе за собою досягнення найкращих результатів та успіхів у довгостроковій перспективі;

- досягненні організаційних цілей – що полягає в обранні напрямку, дотриманні ясності, формуванні переконливого бачення та встановленні досяжних цілей. Залучення команди у всі етапи роботи, дозволяє працівникам бути зосередженими та спрямовувати зусилля на спільну мету. Їхня здатність приймати обґрунтовані рішення, розв'язувати проблеми та орієнтуватися в викликах, відіграє важливу роль у подоланні перешкод та скеруванні організації до успіху [4];

- формуванні позитивної організаційної культури – цінності, поведінка та ставлення лідера встановлюють тон для всіх працівників. Сучасні ефективні лідери втілюють в організаційну культуру такі риси, як цілісність, прозорість, відкритість і повагу. Вони також сприяють формуванню спільного та інклюзивного середовища, де цінуються та приймаються думки кожного. Позитивна організаційна культура не тільки сприяє залученню та задоволенню працівників, але також залучає та зберігає найкращі таланти в організації [5];

- керівництві через невизначеність та зміни – що в сучасні часи є доволі актуальним. Через негаразди що виникають та неоднозначність, забезпечення стабільності, безпечного середовища, впевненості в подальших діях та відкритості дій в будь-яких ситуаціях є викликом для теперішніх лідерів. Проте

здатність вселяти довіру і впевненість у команду сприяє почуттю єдності й дозволяє долати перешкоди разом;

- можливості впливу та відстоюванні змін – несе за собою право впливати й виступати за позитивні зміни у своїх організаціях і суспільстві в цілому. Використовуючи свою репутацію та вплив, лідери можуть вирішувати соціальні проблеми, привертати увагу суспільства до важливих справ, сприяти інклюзивності та відстоювати причини, які відповідають їхнім цінностям. Завдяки ефективній комунікації, співпраці із зацікавленими сторонами та стратегічним партнерствам, лідери рухають суспільний прогрес та здійснюють тривалий вплив на навколишній світ.

За допомогою основних лідерських якостей що були наведені вище, вивчення теми лідерства розкриває його важливість та значущість не лише для організації та команди, але й для суспільства через позитивний вплив та результативність. Лідерство має свої функції, виконання яких сприяє його повній реалізації та якісному використанню. З кожним етапом розвитку лідерства, його функції набувають більшого впливу та підпорядковують нову кількість задач. Серед основних функцій лідерства, варто розглядати (рис. 1.2):



Рис. 1.2 Основні функції лідерства

а) розроблення політики – полягає в розробленні робочого механізму для команди, з урахуванням різних аспектів характеру роботи для чіткого досягнення спільних цілей.

б) організаційна – передбачає створення груп для спільного виконання завдань. Функція важлива для підвищення продуктивності командної роботи. Залучення здібностей кожного працівника до робочого процесу та об'єднання різних груп людей для отримання максимального результату спільної праці, що призведе до ефективного досягнення поставленої цілі.

в) планування цілей та стратегії – включає встановлення лідером цілей та стратегії їх досягнення. Планування полягає в закладенні ресурсів на витрати, розрахунку необхідного часу та кількості людських ресурсів. Метою планування є створення «путівника» дотримуючись якого, команда матиме змогу досягти запланованих цілей.

г) керування та направлення – головним завданням якої є відстеження та можливе направлення команди в правильному напрямку. Співробітники можуть натрапити на певні труднощі в процесі виконання завдань, через що лідер має бути «провідником» для своєї команди. Керівник, даючи можливість самостійно опановувати складні виклики та максимально використовувати свої зусилля, веде постійне спостереження та, лиш в разі необхідності, може скерувати команду на правильний шлях.

д) розв'язання проблем – функція яка потребує максимального залучення та уважності лідера. Всі труднощі які можуть постати перед організацією підлягають вирішенню через швидке реагування на ситуацію. Лідер повинен бути готовим завжди протистояти та розв'язувати проблеми, як очікувані, так і несподівані.

е) представництво та відповідальність – у будь-якій ситуації лідер є представником своєї організації та команди і несе за них відповідальність [6, с. 85-87].

Отже, такі функції можна назвати основними та більш використовуваними під час роботи в умовах сучасних викликів. Кожна функція має свої набори

задач, що дозволяє їм разом створювати міцне підґрунтя для отримання максимальної користі від застосування лідерських якостей та лідерства в управлінні організацією.

З моменту вивчення поняття лідерства та спроб відокремити його від управління та менеджменту, вчені працювали над визначенням стилів лідерства, які надалі були сформовані в такі основні стилі:

- авторитарний – полягає в тому, що керівник маючи достатньо влади та впливу, нав'язує своє бачення підлеглим, самостійно вирішуючи всі проблеми без врахування думок фахівців. Такий стиль характеризується великою концентрацією влади в руках керівника, постійним втручанням в дії співробітників нижчих посад, нав'язуванням великої кількості правил, які жорстко регулюються. Підлеглі переважно негативно сприймають рішення, які виносить керівник, намагаючись знайти прогалини в його роботі. В результаті, організація виявляється позбавленою дружньої атмосфери в колективі, що стає основою для конфліктів та суперечок. Даний стиль найкраще підходить при виконанні простих дій, орієнтованих на кількісні результати.

- демократичний – відзначається великим ступенем делегування повноважень, активною участю працівників у прийнятті рішень, створенням сприятливих умов для виконання службових обов'язків підлеглими та нагородженням найкращих за ефективну роботу. Під такими умовами керівник використовує не лише офіційну владу, але й має великий особистий вплив серед підлеглих, сприяючи духу співпраці в організації. Компанія не здійснює жорсткого контролю над своїми підлеглими, а керівник концентрує увагу на організації виробництва, створенні довіри та відкритості. Він намагається навчити підлеглих самостійного вирішення проблем та досягнення результатів. Цей підхід до управління найбільш ефективний при керуванні складними галузями, де якість відіграє ключову роль.

- ліберальний – характеризується мінімальною участю начальника в управлінні. Співробітники, попередньо погодивши з керівником, можуть самостійно приймати рішення за основними напрямками виробничої діяльності

організації. Такий стиль управління заснований на високій обізнаності, прихильності до спільної справи й творчої ініціативи всіх співробітників, які також є висококваліфікованими фахівцями. Його суть полягає в тому, що керівник створює необхідні організаційні умови для самостійної роботи команди та встановлює межі рішення, виступаючи надалі в ролі консультанта або судді. Така робота приносить задоволення, створює дружню атмосферу в колективі, сприяє розкриттю творчого потенціалу та навчанню заснованому на власному досвіді [7, с. 20-21].

- бюрократичний – головною особливістю якого є суворе дотримання правил. Роль таких лідерів полягає в тому, щоб члени команди чітко дотримувалися встановлених принципів. Проте на відміну від авторитарних лідерів, прихильники бюрократичного можуть прислухатися до думок своїх співробітників і враховувати їх при прийнятті рішень. Такий стиль керівництва найчастіше зустрічається у великих компаніях що вже достатньо довго існують та мають налагоджену систему управління. Для них характерна ієрархічна система влади та бюрократизація трудових процесів. До позитивних сторін цього стилю можна віднести чіткий розподіл ролей і завдань, передбачуваність та придатність до рутинної роботи, а серед мінусів виділити стійкість до інновацій та сміливих рішень, відсутність гнучкості, непридатність для молодих організацій та тих що тільки зростають.

Наведені стилі лідерства не є єдиними, проте доволі поширеними як серед вітчизняних, так і серед іноземних організацій. Якщо проводити аналіз відносно нових стилів лідерства які починають все більше набувати популярності, то можна помітити їх схожість та певне вдосконалення.

Дотримання керівником певного стилю в спілкуванні зі спеціалістами різних галузей та рівнів іноді призводить до похибок в робочому процесі, неправильно визначених стратегій та завдань. Тому поширеною є практика застосування різних стилів лідерства в залежності від організації та її напрямку роботи, сформованих колективів та донесення поставлених для виконання задач.

Вивчаючи поняття та сутність лідерства, аналізуючи його стилі та функції, постає питання про джерела його виникнення. Поступове вивчення теорій лідерства вченими, призвело до розуміння як саме та чому люди стають лідерами. На сьогодні існують різні моделі лідерства, кожна з яких по-своєму трактує його походження. Проте найбільш поширеними та основними можна назвати теорію великої людини, теорію лідерських рис, поведінкову модель, теорію трансакційного та трансформаційного лідерства, які детально розглянуті нижче в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Теоретичні моделі лідерства

№	Назва теоретичної моделі	Основна ідея	Пояснення
1	2	3	4
1	Теорія великої людини	розгляд лідерства як вродженої риси, а не набутої з часом та досвідом	теорія стверджує, що люди вже народжуються з певним набором знань та рис що характерні лише справжньому лідеру, тому освіта, фінансовий стан та соціальне положення ніяк не можуть на це впливати. Згідно з теорією, лідерство вимагає певних якостей, таких як чарівність, вміння переконувати, бути наполегливим, здатність до командної роботи, високий ступінь інтуїції, розвинене судження, сміливість та інтелект, тобто таких які неможливо засвоїти та отримати шляхом навчання. Така модель пояснює лідерство як закладену частину генетичного коду, що передається та проявляється з кожним наступним поколінням [8]
2	Теорія лідерських рис	наявність лідерських навичок пов'язують з генетичною особливістю людини	передбачає що певний набір стійких і незмінних якостей та психічних рис особистості є головною відмінною рисою справжнього лідера від його послідовників. Працюючи над виявленням таких характерних ознак, вчені дійшли висновку що закладені якості навряд зможуть спонукати до розкриття свого потенціалу людей, які від природи не схильні до лідерства. Проте, все ж таки, при зайнятті особою керівних посад, роботодавці які є прихильниками даної моделі зупиняють свій вибір на тих кандидатах які мають характеристики присутні справжнім лідерам [9]

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4
3	Поведінкова модель (біхевіористська)	лідерами не народжуються, а стають завдяки формуванню та навчанню особистості	такий підхід пояснює лідерство людини як продукт її оточення, тобто набуття певних поведінкових навичок. Модель дає розуміння що кожен може стати лідером за умов правильного виховання, навчання та наставництва. В залежності від цього, модель класифікує керівників на певні категорії які відрізняються своєю поведінкою під час виконання робочих завдань. Така модель визначає особу лідером в ситуації, коли вона найбільше розкриває свої здібності, тоді як в інших обставинах, в якій людина не достатньо обізнана, вона не буде вважатися лідером [10]
4	Модель транзакційного лідерства	дотримання ієрархії використовуючи стимулювання та покарання, задля підвищення організаційної ефективності	керівники такого типу ретельно аналізують дії співробітників для виявлення в них помилок та вдосконалення. При досягненні поставлених цілей працівники отримують винагороду, так само як і в разі не досягнення – отримують покарання. Цей вид управління ефективний при надзвичайних та антикризових ситуаціях або в умовах дотримання термінів виконання певних видів робіт. Транзакційне лідерство також можна визначити як підхід, при якому керівник використовує свій авторитет і повноваження для забезпечення дотримання правил, щоб надихати працівників досягати максимальних результатів [11]
5	Модель трансформаційного лідерства	вплив та стимулювання підлеглих власним прикладом	для цього необхідні здійснити аналіз сильних та слабких сторін команди та визначити завдання, які б дозволяли кожному учаснику проявити та розвинути свій потенціал. До трансформаційного стилю відносять чотири ключові аспекти: ідеалізований вплив, коли лідер є прикладом для наслідування; мотивація яка надихає та сіє в підлеглих віру у власні можливості; індивідуальний підхід, коли керівник працює з кожним членом команди окремо для розв'язання проблем та розвитку; інтелектуальне стимулювання, яке спонукає співробітників до творчості та інновацій. Лідери що керуються даною моделлю зазвичай ставлять потреби організації та співробітників у пріоритет над власними. Основним недоліком трансформаційного підходу є характерне прагнення до постійного розвитку, що може збільшити ризик вигорання серед співробітників [11]

Отже, ознайомившись із поняттям лідерства, визначивши його сутність та функції, з'ясувавши основні стилі та моделі, можемо наголосити на необхідності його застосування у сферу публічного управління. Завдяки різноманіттю та важливості лідерських якостей, їх використання державними службовцями

матиме позитивний результат та сприятиме покращенню роботи працівників публічного управління.

1.2 Специфіка лідерства в публічному управлінні та роль лідерів у регіональному розвитку

Розглядаючи роль лідерства та його місця в управлінні потрібно розрізняти поняття «менеджер» та «лідер» і чітко розмежовувати їх обов'язки та діяльність.

Лідерство і менеджмент є явищами які характерні організованим суспільним групам. Ці поняття є схожими та мають на увазі вплив на людей задля координації та управління відносинами всередині групи. Проте не дивлячись на спільні підходи, ці терміни мають суттєві відмінності. Термін «менеджмент» широко використовується в області управління персоналом та має на меті об'єднання та скерування групи людей на досягнення конкретної мети. Адже без належної організації та керівництва групи, отримання успішного результату стає неможливим. Менеджмент передбачає структуровану систему зверху-вниз і встановлює роль керівника в ієрархічній структурі. Посада надає менеджеру владу над людьми, що передбачає застосування стилю "начальник - підлеглий". Важливо, що вплив менеджера на підлеглих здійснюється через адміністративно-правові відносини установи, що є обов'язковим аспектом будь-якої офіційної організації. Виконуючи свої обов'язки, менеджери контролюють дотримання підлеглими вимог до обійманої посади, виконання посадових інструкцій та дорученої роботи, а також спонукають до готовності нести відповідальність за свої дії. Це призводить до застосування менеджерами переважно авторитарного стилю управління, що включає наказовий тон, діловий стиль спілкування, очікувано високі вимоги від підлеглих та застосування жорстких дій в разі покарань.

Ефективний менеджмент ґрунтується на здатності встановлювати цілі, організовувати та планувати завдання, забезпечувати їх координацію і контроль та сприяти взаємодії з підлеглими. Менеджер контролює ситуацію впливаючи на

людей, задля досягнення визначеної мети. Такі риси зазвичай описують традиційне розуміння "менеджера" у системі управління організованими суспільними групами.

Традиційне уявлення про лідерів часто пов'язане з баченням його як керівника або особи, яка наділена офіційною владою. Проте, бути лідером не обов'язково означає мати офіційну посаду або визнання на папері. Сучасна психологія управління розглядає "лідерство" як ключовий аспект суспільства.

Лідерство, як специфічний вид взаємодії в управлінні, ґрунтується переважно на соціально-психологічних процесах та взаємодії в організації. Такий процес є значно складнішим, ніж просте керівництво, і потребує високого рівня взаємодії між учасниками які надалі можуть стати послідовниками, а не просто підлеглими.

В першу чергу важливо розуміти, що лідерство не є офіційною посадою, а скоріше вибором, який самостійно формується особистістю. Вплив лідера відбувається через морально-психологічні зв'язки між людьми і базується не на формальних владних повноваженнях, а на певних здібностях і якостях лідера, його харизмі. Лідером є авторитетна особистість не схожа на інших, яка не боїться заявити про себе та має чіткий план дій. Лідер є певним "агентом змін", новатором, який поширює свій ентузіазм на інших, призводить групу до руху, сміливо бере на себе відповідальність і вірить у свої сили. Лідер керує ситуацією впливаючи на себе, адже він не може наказувати, проте може показати власний приклад. Такий вплив можливий через емоційно-вольову сферу, яка проявляється через такі якості як щирість, відкритість, стійкість, енергійність. Все це підіймає та змушує інших йти за такою людиною, наслідуючи її приклад та стаючи послідовниками [12].

Лідерство не обмежується простим набором якостей, рис та прийомів. Це вміння керувати своїми зусиллями, спрямовуючи їх на особисті зміни. Лідер впливає на інших, змінюючи себе. Тому важливо розуміти, що лідером можна стати, а не навчитися бути ним.

Можна припустити, що основна подібність цих явищ полягає в тому, що менеджмент, так само як і лідерство спрямовані на координацію, організацію та управління взаєминами у соціальній групі, обидва реалізують процеси соціального впливу та характеризуються субординацією взаємовідносин. Проте в менеджменті це виявляється досить чітко і регламентовано посадовими інструкціями, тоді як в лідерстві це менш помітно і не є заздалегідь визначеним. Відмінність між лідером та менеджером також полягає в природі мотивації співробітників і самого себе, у перспективному баченні колективу, відчутті контролю ситуації, правильному розподілу ролей в команді та готовності реагування до будь-яких викликів – що ще у 1989 році помітив Уоррен Беніс провівши дванадцять відмінностей між ними (рис. 1.3) [13].



Рис. 1.3 12 відмінностей між менеджером та лідером за Уорреном Бенісом

Успішне функціонування організації, досягнення поставлених цілей та професійний розвиток колективу вимагає одночасного використання як

менеджменту, так і лідерства. Менеджмент відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного управління людськими ресурсами відповідно до встановлених принципів та цінностей. Навіть при наявності сильних лідерів, відсутність ефективного менеджменту може призвести до негативних наслідків, оскільки лише натхнення та ідеї без систематизованих дій можуть бути неефективними. Менеджмент зі свого боку, потребує елементів лідерства, оскільки без творчої сили, довіри та спільних цінностей, група людей може не досягти високих результатів. При збалансованому поєднанні таких двох підходів, кожен займає своє місце та виконує певну роботу, що є ефективним механізмом досягнення цілей. Основним завданням лідерства стає встановлення напрямку руху для організації, тоді як менеджмент забезпечуватиме розподіл ресурсів для досягнення поставлених цілей. В такому випадку, менеджер може займатися лише посадовими обов'язками або також виступати в ролі лідера що дозволяє синтезувати власну модель управління.

Розглянувши поняття «лідерство», його стилі та функції, можемо говорити про важливість залучення такого підходу у сферу публічного управління. Багато українських та іноземних приватних компаній з початку впровадження різноманітних стилів лідерства в роботу, стали відмічати його позитивний вплив на справи та стан організацій в цілому. Отримуючи максимальну вигоду від всіх переваг лідерства, керівники все більше практикують нові підходи та вже не можуть обійтися без нього під час планування майбутніх стратегій своїх компаній.

Позитивний багаторічний досвід довів що лідерство можливо застосовувати в установах будь-якого характеру, не зважаючи на їх стан та положення. Лідерство також здатне до вирішення різних кризових ситуацій та внесення покращень, якою б бездоганною не здавалася система управління. Таким чином, застосування лідерства в роботі державних службовців, сприятиме внесенню змін та застосуванню нових практик орієнтованих на вдосконалення системи публічного управління [14].

Застосування лідерства в публічному управлінні в порівнянні зі стандартним лідерством має свої особливості, які пов'язані з більшою відповідальністю, важливістю та відкритістю (рис. 1.4). Аналізуючи особливості лідерства в публічному управлінні також потрібно наголосити на таких його специфічних ознаках:

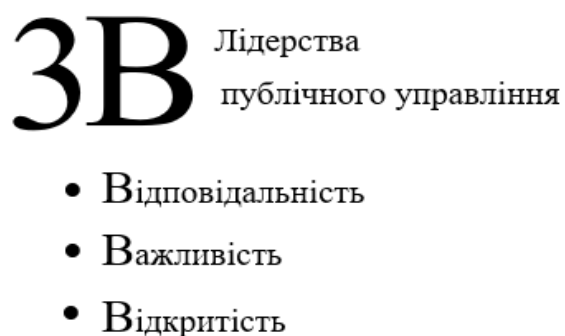


Рис. 1.4 З «В» лідерства публічного управління

- громадський інтерес – публічне управління спрямоване на задоволення потреб громадян та інтересів суспільства. Це означає постійне спілкування з людьми, через що лідерські компетентності стають корисними, допомагають налагодити зв'язок та швидше встановити контакт.

- відкритість та демократія – лідери державного управління повинні підтримувати принципи демократії та відкритості. Що має на увазі взаємодію з громадськістю та надання їй права брати участь в управлінні, доступність інформації про процеси та рішення, а також відкритість до пропозицій та відгуків.

- відповідальність та етичні норми – державні управлінці несуть значну відповідальність перед громадянами та законом, тому їх робота повинна ґрунтуватися на дотриманні засад етичного і професійного кодексу, будуватися на принципах справедливості, доброчесності та прозорості [15].

- дипломатія та компроміси – успішне виконання службових обов'язків вимагає розвинених навичок співпраці та вміння дійти спільного рішення між

різними залученими сторонами. Лідери повинні володіти навичками дипломатії, вміти просувати спільні інтереси та знаходити компромісні рішення.

- дотримання законодавства – поширеність лідерства в публічному управлінні обмежується законодавчими та нормативними рамками, через що дії управлінців перш за все повинні виконуватися з дотриманням законів та встановлених процедур.

Впроваджуючи лідерство у сферу публічного управління вважаємо необхідним розглянути якості якими повинен бути наділений сучасний лідер, для кращого розуміння перспективи їх адаптації в державний сектор. Ефективність лідера визначається певними якостями, якими він користується під час роботи. Серед якостей які є найбільш необхідними та поширеними в сучасних практиках варто виділити наступні (рис. 1.5):



Рис. 1.5 Ефективні якості сучасних лідерів

Наведені якості здаються простими та давно вживаними, проте їх детальне вивчення та правильне застосування мають свої переваги.

Однією з фундаментальних якостей ефективних лідерів є чітке бачення та відчуття мети. Вони повинні мати далекоглядне мислення і вміти сформулювати переконливе бачення, яке надихатиме інших прагнути до досконалості. Окреслюючи чіткий напрямок та ілюструючи потенційний вплив своїх цілей, лідери мотивують людей працювати над спільним баченням, що сприяє відчуттю сенсу і мети.

Сильні комунікативні навички також є необхідною умовою ефективного лідерства. Лідери повинні чітко та ефективно доносити свої ідеї, очікування та думки. Вони повинні досягати успіху як в ораторському мистецтві, так і в активному слуханні. Це гарантує зрозуміле донесення інформації до аудиторії та створює середовище, в якому люди відчуватимуть себе комфортно, висловлюючи свої думки та проблеми. Завдяки відкритій та прозорій комунікації, лідери створюють довіру, сприяють співпраці та налагодженню сильного зв'язку зі своїми командами.

Ефективні лідери повинні демонструвати емоційний інтелект та емпатію. Що дозволяє зрозуміти емоції та переживання інших, проявити небайдужість і турботу в потрібний момент. Визнаючи та оцінюючи перспективи й почуття інших, лідери створюють інклюзивне середовище, яке сприятиме довірі, співпраці та високому рівню взаємодії.

Лідери часто стикаються зі складними рішеннями, які суттєво впливають на їхні команди та організації. Тому вони повинні мати сильні здібності до прийняття рішень, поєднуючи аналітичне мислення з інтуїцією. Вони мають збирати відповідну інформацію, розглядати різні перспективи, зважувати потенційні результати та приймати обґрунтовані й своєчасні рішення. Лідери мають бути впевненими в собі, не повинні боятися ризикувати та отримувати негативний досвід [16].

Делегування повноважень команді та співробітникам дозволяє розширити права і можливості керівника, тим самим зосередити увагу на ключових

обов'язках. Передача певних компонентів роботи або її частин також має позитивний вплив на осіб яким було делеговано завдання, через що ті мають змогу засвоювати нові навички та практично набувати новий професійний досвід. Делегування є позитивною практикою та певною формою навчання членів команди відповідальності, адже результати їх роботи матимуть вплив на подальший стан завдання.

Ефективні лідери мають вміти надихати й мотивувати свої команди досягати максимальних результатів. Вони повинні створювати позитивне і сприятливе робоче середовище, де люди відчуватимуть себе цінними та оціненими. Лідери повинні вселяти віру в можливості членів своєї команди через слова, вчинки та дії. Вони також повинні надавати співробітникам необхідну підтримку і ресурси для досягнення успіху. Визнаючи досягнення та найкращі результати, лідери культивують почуття гордості та мотивації, що заохочуватиме людей докладати більших зусиль [15].

Ефективні лідери також повинні демонструвати адаптивність і стійкість, тобто вміти приймати зміни, орієнтуватися в невизначеності та надавати впевненості своїй команді в складні часи. Лідери повинні залишатися стійкими та гнучкими одночасно, коригуючи свої стратегії та підходи за потреби, зберігаючи загальне бачення та контролюючи ситуацію. Вони повинні проявляти стійкість, демонструвати здатність вчитися та гідно приймати як успіхи, так і невдачі.

Навчання протягом усього життя є головним гаслом яке супроводжує лідера під час робочої діяльності. Постійне навчання, розширення знань за допомогою практики, отримання навичок та розгляд перспектив є головними складовими особистого та професійного розвитку [17]. Залишаючись в курсі тенденцій галузі, відвідуючи відповідні семінари та тренінги, а також отримуючи зворотний зв'язок від команд та наставників, лідери повинні прагнути до підвищення своїх лідерських можливостей. Їхня відданість зростанню надихатиме підлеглих та колег на те, щоб охопити подібний спосіб мислення безперервного навчання [16].

Говорячи про якості сучасного управлінця лідера настає розуміння важливості кожної з наведених якостей, при комплексному використанні яких відбуватиметься злагоджена та чітка робота. Кожен компонент має особливості що створюють безперервне виконання завдань в будь-якій ситуації та орієнтовані на отримання максимальної користі від робочого процесу.

В боротьбі із сучасними викликами, працівники державної служби мають володіти чималим переліком компетентностей для ефективної роботи, тому такі якості мають стати орієнтиром для побудови лідерської поведінкової моделі.

Згадуючи про важливість адаптивності та стійкості до будь-яких умов та викликів, потрібно звернути увагу на важливість стресостійкості управлінця лідера. Щодня вирішуючи завдання різної складності, спілкуючись з людьми та ведучи команду вперед, керівник часто ігнорує наявність стресу в житті що призводить до його накопичення. Постійна затримка стресу має негативний вплив на стан та здоров'я керівника, що впливатиме на продуктивність роботи та злагодженість колективу. Вміння долати стрес та правильно реагувати на подібні ситуації є чи не найскладнішим в роботі лідера та потребує помірного засвоєння.

Загартовування особистості від впливу стресових ситуацій та інших факторів що провокують, можливе за допомогою розвитку творчості та креативності, що також матиме позитивний вплив на роботу. Розвиток таких здібностей є важливою компонентою в становленні професійної та особистісної самореалізації людини та сприяє впевненому і вільному вираженню почуттів та емоцій.

До якостей необхідних лідеру управлінцю для роботи із сучасними викликами потрібно додати постійне внесення інновацій. Такі інновації можуть стосуватися як системи управління, так і цифровізації відповідних послуг, що значно полегшує стандартні процедури, робить механізм роботи державних органів відкритим та адаптованим до сьогоденних вимог [18, 19]. Постійні інновації та вдосконалення є прапорцями які виділяють лідера та його команду з натовпу.

Впровадження лідерства у сферу публічного управління та особливо в систему регіонального розвитку з кожним роком доводить свою необхідність. З початку прийняття Закону України "Про місцеве самоврядування в Україні" та Реформи Децентралізації, система розвитку регіонів почала нагадувати бізнес-модель, де кожен самостійно обирає стратегію і напрямок розвитку, розпоряджається коштами та здатен до конкуренції. Залучення лідерів в управління регіонами відіграє важливу роль в їх становленні, зокрема через залучення інвестицій, розумне використання ресурсів, забезпечення соціальних послуг, розбудову інфраструктури, внесення інновацій тощо.

Створюючи власний напрям розвитку, регіональні управлінці повинні звертати увагу на особливості регіону та враховувати їх для визначення траєкторії зростання. Від детального аналізу слабких та сильних сторін, передбачуваних ризиків та можливостей, громадського бачення, буде залежати майбутня програма розвитку територій. Чим детальніше буде проведено аналіз всіх сфер діяльності, тим точнішою буде стратегія, яка дозволить повністю задовольнити потреби регіону. Саме тому для проведення якісних досліджень потрібно залучати управлінців не байдужих до життя регіону, які матимуть бажання оновити місто та прагнутимуть для нього кращого.

Підтримання конкурентоспроможності та просування регіону є важливою частиною роботи управлінця лідера та впливає з правильно визначеної стратегії. Основні зусилля в цьому плані мають бути покладені на підтримання галузей що активно розвиваються та сфер які потребують допомоги. Таким чином розв'язання наявних проблем сприятиме стимулюванню економічного зростання, шляхом залучення інвестицій, фінансових ресурсів та інших форм підтримки. Створення сприятливого бізнес-середовища та впровадження політик орієнтованих на підтримку підприємництва та інновацій є важелем що просуватиме регіон серед конкурентів.

Залучення та розвиток інвестицій в регіональний розвиток концентрують на собі основну увагу. З їх допомогою підтримується високий рівень розвитку знань через підтримку досліджень, створення технологічних парків, інкубаторів

підприємництва, відбувається реалізація ініціатив направлених на стимулювання підприємництва та інновацій.

Розвиток інфраструктури та надання соціальних послуг перш за все є важливою сферою для мешканців. Вони є прямими споживачами послуг та рівень їх задоволення дорогами, громадським транспортом, освітою, медичними послугами, формує репутацію всього регіону. На лідера покладається важлива місія щодо забезпечення гідних умов життя, достойної роботи та можливого розвитку населення, що сприятиме його утриманню та більшому залученню в життя країни.

Створюючи стратегію регіонального розвитку є необхідною побудова SWOT-матриці, яка наголошує на сильних та слабких сторонах регіону та окреслює його можливості та загрози. Складання матриці дозволяє виявити взаємозв'язки між «внутрішніми» (слабкі та сильні сторони) та «зовнішніми» (можливості та загрози) факторами, що мають стратегічне значення. Саме ці взаємозв'язки дозволяють сформулювати порівняльні переваги, виклики й ризики, які є основою для стратегічного вибору – формулювання стратегічних та операційних цілей розвитку регіону на довгострокову перспективу.

Виявлення слабких місць має на меті внесення змін до проблемних галузей території та їх повного усунення. Сильні сторони акцентують на можливих покращеннях і закликають до раціонального застосування ресурсів та пошуку альтернатив. Передбачені можливості показують ймовірні шляхи регіонального розвитку та мотивують до їх реалізації. Заходи що запобігатимуть виявленим загрозам, мають бути своєчасно застосованими та постійно контрольованими. До загроз техногенного, природного та непередбачуваного характеру регіональним управлінням потрібно бути готовими заздалегідь, маючи розроблений план дій та не гаючи часу в разі небезпеки [20].

Отже, розглянувши специфіку лідерства в публічному управлінні можемо говорити що необхідність його впровадження потребує великих зусиль, більшої відповідальності, відкритості та є важливим для даної сфери. Застосування прийомів та лідерських якостей в роботі регіональних управлінців

забезпечуватиме кращі умови для життя населення, впроваджуватиме кращі практики в управлінні регіоном та сприятиме його розвитку та зростанню.

1.3 Вимоги до лідерів в публічному управлінні в умовах військового стану

Передбачаючи різні можливі ризики природного та техногенного характеру, гостро переживаючи антитерористичну операцію на сході України, державний апарат виявився не готовим до повномасштабного військового вторгнення. Підтримуючи оборону на сході країни, публічні службовці та регіональні управлінці не передбачали такого розвитку подій, що відповідно відбулося на не готовності країни до війни.

Попри введення воєнного стану, органи місцевого самоврядування та державний апарат продовжували свою роботу. Голови місцевого самоврядування співпрацювали з військовими адміністраціями та переймали на себе певні повноваження. Важливою функцією роботи управлінців на початку війни стала потреба розміщення внутрішньо переміщених осіб та реєстрація їх тимчасового місця перебування [21, 22].

Не зважаючи на стресові ситуації та відсутність будь-якої підготовки, державна влада змогла поступово врегулювати діяльність державних органів та місцевого самоврядування. Подальші підписані президентом закони та акти, передбачали внесення змін в роботу ОМС під час воєнного стану, шляхом спрощень певних процедур. Тобто, можемо говорити про забезпечення державою необхідних нормативних умов та прийняття відповідних дій за доволі короткий час, що сприяло швидкій адаптації до ситуації що створилась. Рішучі дії пристосування до нових умов стали важливим чинником подальшого стану справ країни [23].

Несучи відповідальність за регіони та довірені території, голови міських та обласних адміністрацій, місцеве самоврядування та територіальні громади стикнулися з багатьма викликами які завдали шкоди довіреним їм місцевості.

Регіони що опинилися під повною та частковою окупацією змушені були діяти рішуче, при цьому дотримуючись державних вказівок та залишаючись стійкими. Тоді як підконтрольні території були змушені працювати з новою силою. Західні регіони приймали кожного хто шукав захисту і надавали допомогу всім хто її потребував. В той час як схід намагався вгамувати паніку та створити безпечні умови для всіх хто лишився.

Керування регіонами в умовах воєнного стану стало новим викликом, що вимагав діяти без зволікань, тим самим спонукаючи лідерські якості робітників публічного управління до дії. Вченими доведено, що вплив стресових ситуацій на стан людини пробуджує нові здібності та активує приховані можливості. Тому дана ситуація стала певним поштовхом до прояву лідерських якостей серед регіональних управлінців.

Особливостями лідерства постраждалих регіонів є прояв стійкості та швидкого реагування, допомога постраждалим, продовження дієздатності всіх сфер розвитку території, моральна підтримка та створення безпечного середовища для населення шляхом встановлення пріоритету важливості людських життів.

Найціннішим ресурсом для регіону є безперечно люди, тому їх захист та безпека ставиться на перше місце. Близько 6,5 млн населення, переважно жінки з дітьми, залишили територію країни для пошуку безпечного місця та порятунку своїх життів. Кількість населення яка залишилась, переважно складається з людей поважного віку, чоловіків, частково з жінок з дітьми й молоді працездатного віку. Такий масштабний витік трудових ресурсів з країни, призвів до нестачі робочих кадрів та професійних працівників, що завдає удару по економіці країни та регіонів [24]. Проте саме ті люди які залишилися та продовжують працювати призводять країну до руху та ведуть у переможному напрямку. Саме через це пріоритетною сферою для кожного регіону є та залишається населення. Тому всі заходи в першу чергу повинні бути направлені на забезпечення їх вільного та безпечного перебування на певній території.

Прояв лідерських якостей регіональними управлінцями також виражається через їх стійкість, вміння швидко реагувати та пристосовуватися до раптових викликів. В період воєнного стану це особливо пов'язано з наданням допомоги постраждалим, майно яких зазнало втрат. Залишившись без даху над головою, без речей та статків, люди потребують будь-якої підтримки, особливо сподіваючись на міську владу. Намагаючись допомогти населенню, при цьому розумно розпоряджаючись фінансовими та матеріальними ресурсами, місцеві управлінці повинні приймати зважені рішення щодо житла чи іншого виду підтримки що буде надана.

Не менш обділена увагою має бути моральна підтримка населення регіональними керівниками. В цей важкий для країни час потрібно вміти підтримати один одного та не бути байдужими до чужої біди. Висловлення підтримки означає не лише вжиття певних заходів, а й словесне вираження співчуття та переживань. Прояв моральної підтримки від управлінців має відбуватися в різних формах, в тому числі спілкування з громадою через публічні виступи та зустрічі, проведення інформаційних кампаній шляхом розповсюдження позитивних новин різного характеру, створення центрів безоплатної психологічної підтримки, відкритість до громадських ініціатив через надання підтримки добровільним організаціям, різні символічні дії та жести. Прояв громадською владою зацікавленості, занепокоєння та уваги до населення, мотивує громадян до співпраці, підвищує моральний дух та створює позитивне враження від влади.

Отже, не зважаючи на недостатню готовність державного апарату до воєнного вторгнення, влада країни знайшла можливість поступового розв'язання проблем. Попри масштабні регіональні втрати та руйнування, залучені лідерські якості регіональних управлінців позитивно вплинули на швидкість адаптації до сучасних викликів що сприяло прийняттю кращих з можливих рішень. Не зважаючи на потребу підтримки всіх галузей життя регіонів, пріоритетним напрямком залишається населення, на безпеку якого покладено всі сили.

Висновки до розділу 1

Розгляд сутності та понять, функцій та стилів лідерства, а також теоретичних моделей лідерства, надає фундаментальні знання про механізми, через які лідери впливають на свої установи та суспільство в цілому. Лідерство, як багатогранний процес, включає здатність встановлювати мету, приймати стратегічні рішення, мотивувати і координувати дії команди для досягнення спільних цілей. Різні стилі лідерства, такі як авторитарний, демократичний, ліберальний та бюрократичний, пропонують різні підходи до керівництва, кожен з яких має свої переваги та недоліки. Теоретичні моделі лідерства, включаючи теорії великої людини та лідерських рис, поведінкову, трансакційне та трансформаційне, допомагають глибше зрозуміти специфіку лідерської діяльності та визначити ключові фактори успіху.

Специфіка лідерства в публічному управлінні та роль лідерів у регіональному розвитку вимагають окремого аналізу. Лідери публічного сектору мають справу з різними викликами, включаючи необхідність враховувати інтереси різних груп населення, працювати в рамках законодавчих обмежень та забезпечувати прозорість і підзвітність своїх дій. У контексті регіонального розвитку, регіональні лідери відіграють ключову роль у мобілізації ресурсів, залученні інвестицій, координації зусиль місцевих громад та реалізації стратегічних планів. Їх здатність до ефективної комунікації, мотивації та адаптації до змін є критично важливою для успішного розвитку регіонів.

Вимоги до лідерів в публічному управлінні в умовах військового стану потребують більших зусиль та комплексності. У такі періоди лідери повинні демонструвати високий рівень стійкості, рішучості та здатності приймати швидкі та обґрунтовані рішення. Вони повинні бути здатні до ефективної координації дій між різними органами влади, забезпечення безпеки та стабільності, а також підтримки морального духу населення. Емпатія та емоційний інтелект стають надзвичайно важливими, оскільки лідери повинні розуміти та враховувати потреби і переживання громадян. Вони також повинні

забезпечувати прозорість та довіру до своїх дій, що є основою для збереження громадського порядку та підтримки у важкі часи.

Отже, вивчення сутності та моделей лідерства, специфіки лідерства в публічному управлінні та вимог до лідерів в умовах військового стану дозволяє зрозуміти ключові аспекти ефективного лідерства. Це знання є критично важливим для розвитку компетентних лідерів, здатних забезпечити успішне управління та стійкий розвиток у будь-яких умовах.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЛІДЕРСТВА В СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ НА ПРИКЛАДІ ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1 Аналіз управління Запорізьким регіоном в умовах військового конфлікту

Минувши майже 800 днів повномасштабного вторгнення, Запоріжжя продовжує стояти. Від самого початку область та місто активно співпрацювали між собою що дозволило організувати більш менш стійке управління регіоном. Перший час, всі структури управління регіону цілодобово працювали та були готові до швидкого реагування в разі чергового нападу. Кожна зі сфер, попри ворожі загрози, виконувала свої обов'язки та підтримувала функціонування територій.

В умовах запровадження воєнного стану в Україні, в області забезпечувалися всі можливі заходи соціального захисту. За перші шість місяців повномасштабного вторгнення, кількість внутрішньо переміщених осіб налічувала 185,7 тисяч. На початок останнього місяця 2023 року, кількість зареєстрованих ВПО в області вже сягала 232,7 тисяч осіб (рис. 2.1) [25, 26].

Згідно з даними Державної служби зайнятості Запорізької області, за допомогою у працевлаштуванні звернулись 34,8 тис. осіб, з яких: 20,5 тис отримали статус безробітного, 6,3 тис були працевлаштовані. Служба зайнятості налічувала 700 вакансій, із середньою заробітною платою 8727 грн. Допомога із пошуком роботи надавалася не лише внутрішньо переміщеним жителям області, а й мешканцям Маріуполя та Херсону. Роботодавці, що наймали на роботу ВПО, мали змогу отримати компенсацію від держави, згідно з Постановою Кабінету Міністрів України [27]. В Запоріжжі такі виплати на оплату праці було отримано в розмірі 5 млн грн.

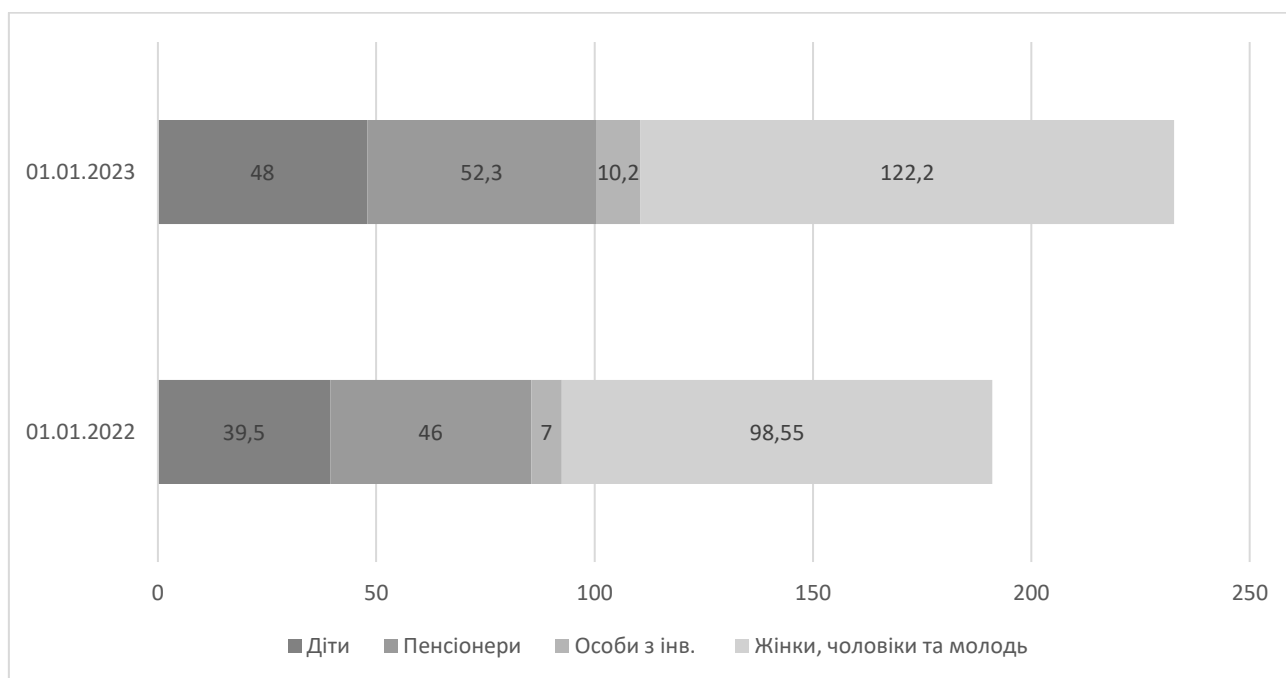


Рис. 2.1 Кількість зареєстрованих ВПО в Запорізькій області

Для підтримки населення Запорізької області, в регіоні була реалізована Цільова програма «Назустріч людям» до 2024 року. У 2022 році обсяг фінансування становив 55 641,0 тис. грн, частина з якого була спрямована певним категоріям населення (табл. 2.1). Також, область продовжувала займатися оздоровленням пільговиків, шляхом надання послуг з санаторно-курортного лікування понад 190 особам, 57 з яких було компенсовано невикористані путівки загальною сумою 28,2 тис. грн. Для відпочинку та оздоровлення, до дитячих таборів від регіону було направлено 21 дитину.

З січня 2022 року освітній процес в Запорізькій області та місті через ковідні карантинні обмеження відбувався за змішаною формою навчання та перейшов у дистанційну із початком воєнних дій. Для вимушено переміщених викладачів та вчителів які не мали змоги проводити заняття, було організовано освітні хаби які забезпечували безперервність освітнього процесу. Також до Запоріжжя переїхали 3 заклади вищої, 13 закладів фахової передвищої, 17 закладів професійно-технічної освіти області.

Таблиця 2.1

**Розподіл частини фінансування Цільової програми «Назустріч людям»
певним категоріям населення Запорізької області**

Кількість громадян	Категорії населення	Вид допомоги	Загальний обсяг фінансування
2174	громадяни, які опинилися в складних життєвих обставинах	адресна грошова допомога	3 741,2 тис. грн
395	громадяни, які опинилися в складних життєвих обставинах	адресна грошова допомога депутатами обласної ради	2 958,4 тис. грн
161	члени сімей загиблих	щорічна адресна грошова допомога в розмірі 1000 грн до Дня пам'яті захисників України	161,0 тис. грн.
141	постраждалі учасники Революції Гідності, військовослужбовці, які беруть (брали) безпосередню участь в АТО/ООС та сім'ї загиблих учасників Революції Гідності, військовослужбовців, які брали безпосередню участь у зазначеній операції	одноразова адресна грошова допомога на компенсацію витрат, пов'язаних з розробленням документації із землеустрою для відведення земельної ділянки	588,4 тис. грн
400	особи з інвалідністю внаслідок війни, статус яких встановлено за безпосередню участь в зоні проведення АТО/ООС	щомісячна допомога	1 957,0 тис. грн
193	учасники, які безпосередньо приймали участь у бойових діях Другої світової війни	щорічна грошова допомога у розмірі 1000 грн з нагоди відзначення Дня пам'яті, примирення та перемоги над нацизмом у Другій світовій війні	194,4 тис. грн
1122	особи, з числа членів сімей загиблих ветеранів війни, які брали участь у бойових діях на території інших держав та територіях проведення АТО/ООС	компенсація вартості житлово-комунальних послуг та твердого палива і скрапленого газу у розмірі додаткової 50-відсоткової знижки	807,1 тис. грн
222	особи з інвалідністю і діти з інвалідністю, які знаходяться на програмному гемодіалізі	адресна грошова допомога (раз на рік) в розмірі, що не перевищує 50 % прожиткового мінімуму на момент звернення для відповідної категорії громадян та особам з інвалідністю І групи підгрупи «А» у розмірі 100 % прожиткового мінімуму на момент звернення	222,7 тис. грн

З січня 2022 року освітній процес в Запорізькій області та місті через ковідні карантинні обмеження відбувався за змішаною формою навчання та перейшов у дистанційну із початком воєнних дій. Для вимушено переміщених викладачів та вчителів які не мали змоги проводити заняття, було організовано освітні хаби які забезпечували безперервність освітнього процесу. Також до Запоріжжя переїхали 3 заклади вищої, 13 закладів фахової передвищої, 17 закладів професійно-технічної освіти області.

Попри складну безпекову ситуацію, заклади освіти змогли закінчити навчальний рік та видати 8938 свідоцтв про повну загальну середню освіту та 15640 свідоцтв про базову середню освіту. Проведення національного мультипредметного тесту із дотриманням безпекових норм, було забезпечено організацією 5 основних та 2 резервних пунктів.

Через відсутність належних умов готовності шкільних укриттів та бомбосховищ, навчальний рік 2022/2023 також було розпочато у дистанційному форматі. Поступово, владою регіону почалася підготовка та облаштування укриттів, для можливості поновлення змішаного та офлайн навчання. За словами голови Запорізької обласної військової адміністрації Івана Федорова, до початку вересневого навчального семестру 2024 року, планується відновлення укриттів у 120 школах. Станом на квітень цього ж року, частина запорізьких шкіл вже перейшла на змішане навчання за яким навчається близько 10 тисяч учнів [28].

Система охорони здоров'я Запорізької області станом на перше півріччя від початку вторгнення була представлена 122 закладами, з яких 63 опинилися на тимчасово окупованих територіях. Для надання медичних послуг населенню, в області налічувалося 10 676 ліжок стаціонарного перебування у 54 закладах охорони здоров'я. Загалом, за рік повномасштабного вторгнення, 198 тис внутрішньо переміщених осіб отримали послуги медичних закладів регіону.

З метою забезпечення безперебійної роботи операційних, палат інтенсивної терапії та реанімацій, пологових відділень, Департаментом охорони здоров'я Запорізької області було обладнано приміщення резервними автоматичними джерелами електроживлення. На період опалювального сезону

та масованих обстрілів, до лікарень Запоріжжя міжнародними організаціями та донорами додатково було передано 20 генераторів.

Для забезпечення безперервного доступу жителів області та громадян, постраждалих від дій агресора до медичних послуг, за кошти обласного та державного бюджету в медичних закладах міста було оновлено апарати комп'ютерної, ультразвукової та рентген діагностики, закуплено необхідний інструментарій, техніку, спеціалізовані автомобілі екстреної медичної допомоги.

У мирні часи, в Запорізькій області підтримували роботу 2 281 промислових підприємств, в тому числі 17 великих та 230 середніх. З початком бойових дій більшість з яких були змушені зупинити роботу та перевезти виробництво до більш безпечних місць. За даними з відкритих джерел, станом на березень 2024 року – 816 підприємств переїхало з Запорізької області (рис. 2.2) [29].



Рис. 2.2 Кількість підприємств переїхавших з Запорізької області

Основними діючими силами промислового комплексу залишалися деякі великі підприємства, середній і малий бізнес. Попри складні безпекові умови, логістичні складнощі та труднодоступність ресурсів, підприємцям вдалося стабілізувати стан виробництв та налагодити економічне становище регіону.

Рятуючись з окупованих територій, 498 підприємств знайшли прихистку в Запоріжжі, проте лише частина з них відновили свою роботу (рис. 2.3).

Намагаючись підтримувати місцевий бізнес, Департамент економічного розвитку і торгівлі Запорізької обласної державної адміністрації разом з Торгово-промисловою палатою України та міста Запоріжжя, почали проводити різноманітні заходи, в тому числі консультації, створення інформаційної платформи, функціонування центрів експорту, реалізація міжнародних проєктів. Окрім цього, запорізькі підприємці мали змогу взяти участь у компенсаційних програмах від служби зайнятості, подати документи на участь в програмах від іноземних донорів та уряду.



Рис. 2.3 Кількість підприємств переїхавших до Запорізької області

Також, на початку квітня 2024 року Запорізькою ТПП було презентовано Концепцію розвитку малих та середніх підприємств області до 2027 року. Зважаючи на сучасні вимоги, серед пріоритетних цілей регіону виділили: покращення доступу підприємців до фінансування; збереження людських ресурсів; підвищення конкурентоспроможності; можливе оновлення виробничих фондів; налагодження комунікації між бізнесом та владою.

Становище агропромислового комплексу з початку воєнного конфлікту значно змінилося та зазнало втрат. Через близьке розташування територій проведення активних бойових дій, робота агрономів була ускладнена, а подекуди взагалі не можлива. Не дивлячись на це, у 2022 році площа посіву ярого ячменю збільшилася в 2,6 рази, а посіви ярої пшениці у 4,7 разів. Збирання врожаю принесло 307 тис. тонн ранніх зернових та зернобобових культур і 25 тис. га озимого та ярого ріпаку. Це дозволило повністю забезпечити регіон продовольчим зерном для випікання хліба, виготовлення борошна та круп.

Інфраструктура Запорізького регіону залишається одним із найбільш уражених місць. Від початку повномасштабного вторгнення обласна адміністрація щоденно збирає інформацію про завдані руйнування цивільним об'єктам. Станом на початок лютого 2024 року, внаслідок ракетних та артилерійських атак, в місті та області було пошкоджено та зруйновано близько 17 894 об'єктів інфраструктури (рис. 2.4) [30].



Рис. 2.4 Кількість постраждалих та зруйнованих об'єктів інфраструктури Запорізької області, станом на 01.02.2024 року

Населені пункти на підконтрольних територіях що залишилися без електропостачання, за допомогою волонтерів та міжнародних донорів отримали

електрогенератори. Для відновлення постачання електричної енергії в деякі громади Пологівського району та селища Комишувахи, владою області було виділено 3,7 млн грн.

Для своєчасного виконання ремонтних робіт на пошкоджених під час обстрілів об'єктах, було попередньо закуплено будівельні матеріали загальною вартістю 108,972 млн грн. Окрім місцевого бюджету, кошти та допомога по відновленню житла виділялися від Представництва Норвезької Ради у справах біженців в Україні, Міжнародного Комітету Червоного Хреста та інших донорів. Державною програмою пільгового кредитування житла «єОселя», було надано 18 кредитів жителям Запорізької області.

Функціонування транспорту і зв'язку в регіоні з 24 лютого підтримувалося на довоєнному рівні. Спочатку рух громадського транспорту забезпечувався завдяки маршрутним таксі, згодом на лінії пустили муніципальні автобуси, тролейбуси та трамваї. В рамках евакуаційних заходів, Укрзалізницею було пущено додаткові рейси потягів, якими було перевезено 154 тис пасажирів. Поштові відділення Укрпошти працювали за звичним графіком, тоді як доставка посилок через логістичні труднощі займала певний час. Попри здійснені атаки на мобільні мережі країни, оператори швидко налагодили несправність та повернули можливість зв'язку.

Провівши аналіз управління Запорізьким регіоном в умовах військового конфлікту, можемо говорити що місцева влада, об'єднавши зусилля, за достатньо короткий термін змогла відновити функціонування важливих структур міста та області. Попри постійні загрози, жителі підконтрольних територій в повній мірі отримували допомогу, тоді як тимчасово окупованим землям вона надавалася за будь-якої безпечної можливості. Наразі, владою поступово проводяться заходи підтримки бізнесу та збереження робочих кадрів, облаштовуються укриття, відновлюються об'єкти інфраструктури. Повернувшись до звичного розкладу життя, Запорізький регіон продовжує працювати на перемогу.

2.2 Оцінка впливу військового стану на систему публічного управління регіону

З моменту повномасштабного вторгнення, Запорізька обласна державна адміністрація та Запорізька міська рада мали своїх очільників, на долю яких і випали масовані обстріли, ракетні атаки та часткова окупація територій. Окрім безпеки містян та ліквідації наслідків ворожих ударів, влада повинна була боротися із новими викликами продовжуючи забезпечення всіх сфер регіону. Провівши аналіз роботи міського та обласних очільників, зможемо говорити про ефективність чи невдачі такого управління.

З початку війни, виконуючим обов'язки керівника Запорізької міської ради був Анатолій Куртєв. Який у вересні 2021 року, після відставки колишнього голови міста Володимира Буряка, став його тимчасовою заміною до наступних виборів мера. Як відомо, в умовах війни проведення виборів не допускається, тому пан Анатолій залишився керувати прифронтовим Запоріжжям.

За даними опитувань місцевих каналів новин, лише 18% містян на початку ведення справ були задоволені новим головою. За час керування містом, Анатолій Куртєв запам'ятався декількома скандалами які були пов'язані із корупційними схемами та байдужістю до жителів і територій. Однією з гучних справ, можна назвати ймовірне розкрадання гуманітарної допомоги та незаконне збагачення. Внаслідок чого Національним агентством з питань запобігання корупції було проведено обшуки як в обласній, так і в міській раді. Так, під час обшуків, у Анатолія Куртєва сумарно було вилучено близько 9 млн гривень, до яких за його словами він не був причетний [31]. Проте, не зважаючи на довгі перевірки НАЗК, судові розслідування так і не довело винність діючого голови.

Іншим негативним досвідом в управлінні Куртєва, став інцидент щодо розкрадання коштів призначених для реконструкції пошкоджених будинків Запоріжжя. На відбудову однієї зруйнованої квартири, влада планувала витратити близько 300 тисяч доларів, що дорівнює ціні нового столичного житла. Більшість тендерів, було поведено міською владою без оголошення конкурсів,

вартість будівельних матеріалів була завищена у декілька разів. А відновлювальні роботи одного з постраждалих будинків, компанія-забудовник почала задовго до підписання контракту. Також жителі неодноразово скаржилися на відсутність виплат на відшкодування житла та постійної грошової підтримки. Деякі справи з отриманням допомоги затягувалися більш ніж на рік, протягом якого мешканці мали самостійно вирішувати проблеми з житлом та матеріальним забезпеченням.

Процедура створення укриттів та їх роботи також не обійшлася без проблем. Намагаючись потрапити у безпечні місця, городяни часто опинялися перед зачиненими дверима та не мали доступу до приміщень сховищ. Однією з ініціатив щодо безпеки містян, було створення укриттів разом із місцевим бізнесом. Так, представники бізнесу були готові за власні кошти встановити укриття по всьому місту, однак міською радою постійно затягувався даний процес. Головною причиною зволікання, бізнес називав ймовірну відсутність фінансування зі сторони міського бюджету, що зменшувало можливості його розподілу. Попри це, у центрі міста та на зупинках куди частіше укриттів, з'являлися незаконно встановлені кіоски, які влада не поспішала прибирати.

Найбільшого впливу від дій Анатолія Куртева зазнала медична сфера регіону. Прийняті міською владою рішення, які мали сприяти реорганізації медичних закладів, викликали негативну реакцію у жителів та стали справжнім скандалом міста, через що неодноразово закінчувалися судовими процесами. Розпочавши процес реорганізації медичних закладів, влада змінювала старих очільників та встановлювала нові внутрішні правила. На таємному засіданні міської влади, було прийнято рішення щодо приєднання 5-ї міської лікарні до іншого закладу охорони здоров'я. Тоді Запорізький суд визнав такі дії незаконними та скасував розпорядження. Захопившись даною справою, відбулися нові спроби «оптимізації» лікарні через насильне усунення головного лікаря закладу, за допомогою поліції та загону спецпризначенців. Вкотре визнавши дії Куртева незаконними, суд Запоріжжя скасував рішення щодо звільнення головного лікаря. Попри невдалі спроби, виконуючий обов'язки

міського голови все ж домігся свого та призначив нового директора лікарні. Вимушена заміна керівника майже одразу відзначилася корупційним скандалом. Під новим очільництвом, лікарнею було закуплено медикаменти на суму більше 6 млн грн за завищеними цінами.

Потрібно зазначити, що жителі міста постійно виражали незадоволення мером та неодноразово подавали електронні петиції про його усунення, які жодного разу не виносилися на обговорення. Пробувши на посаді 3 роки, 24 квітня 2024 року депутати Запорізької міської ради на черговому засіданні прийняли рішення про звільнення Анатолія Куртева. Проведені після його відставки соціологічні опитування жителів міста, показали всього 10% задоволеності роботою колишнього очільника міста (рис. 2.5) [32].

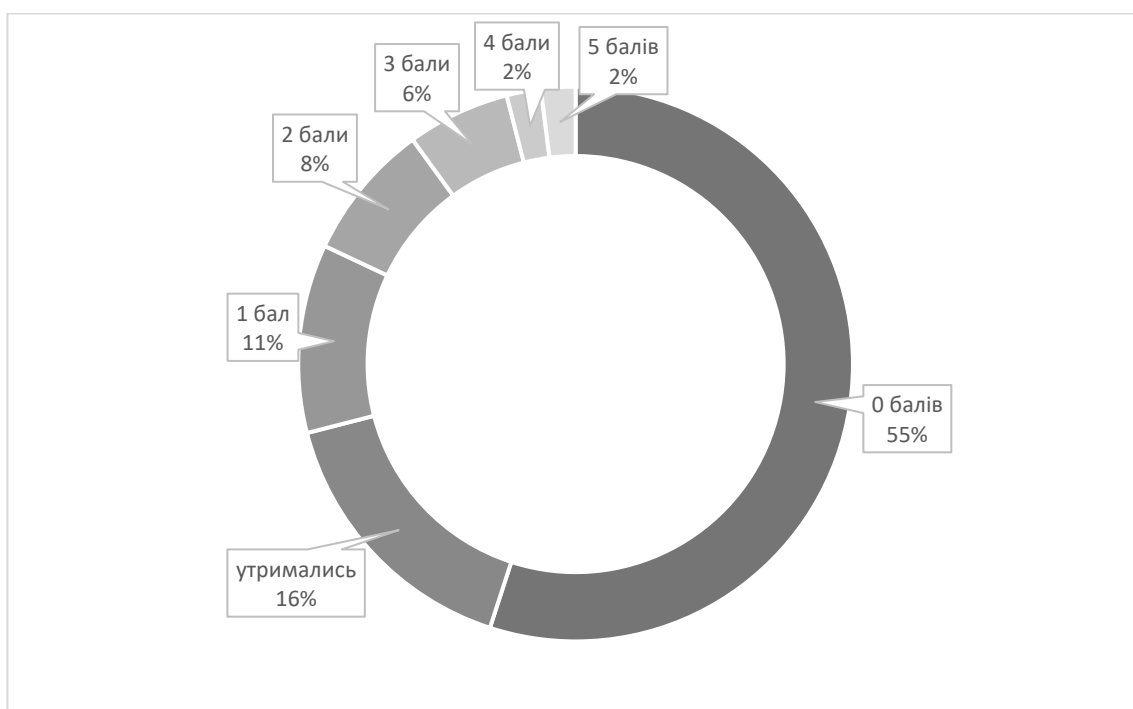


Рис. 2.5 Оцінка жителями Запоріжжя роботи Анатолія Куртева як очільника міста

За період дії воєнного стану, Запорізька обласна адміністрація встигла змінити кількох очільників. Момент нападу російських військ припав на управління Олександра Старуха, який до цього вже керував областю з 2020 року.

Після перейменування обласної адміністрації у військову, її головним завданням залишалося підтримання оборони регіону. З яким, на думку мешканців, Старух не впорався. Через ворожу окупацію половини територій області, люди почали звинувачувати очільника у бездіяльності. Рейтинг задоволеності роботою голови обласної адміністрації серед жителів стрімко падав із 22% у 2022 році до 5% у січні 2023 року (рис. 2.6) [33]. Крім цього, пан Олександр, був причетним до скандалу з розкраданням гуманітарної допомоги, вирішення якого досі триває та передано Національним антикорупційним бюро до Національної поліції України. Також серед проблем керування Старуха виділяли недостатню відкритість до населення, що сприяло дезінформації та створювало ситуацію невідомості.



Рис. 2.6 Дані проведених опитувань жителів щодо довіри та задоволеності діями очільника Запорізької області Олександра Старуха

Однією із позитивних практик роботи пана Олександра, можна назвати проведення евакуації жителів Маріуполя та інших населених пунктів до безпечних місць Запорізької області. У приміщеннях шкіл та дитячих садків було створено тимчасові пункти перебування. Вчителі та вихователі, вели постійне чергування, та надавали евакуйованим людям предмети першої необхідності,

теплі речі, продукти харчування, ковдри та спальні місця. З появою потреби в додаткових місцях реєстрації, владою області було організовано додаткові Центри реєстрації тимчасово переміщених осіб. Функціонування даного центру за перші п'ять місяців роботи змогло надати допомогу та зареєструвати більш ніж 170 тисяч тимчасового переміщених осіб. За злагожену організацію та виконання такої роботи, у 2022 році Президентом України було нагороджено Олександра Старуха почесним орденом Богдана Хмельницького III ступеня. Продовжуючи розпочате, обласною військовою адміністрацією було створено чимало гуманітарних хабів, серед яких: Центр допомоги врятованим; Транзитний хаб для людей, які тільки виїхали до Запоріжжя; Простір єдності Пологівського району; Центри підтримки «Я – Маріуполь» та «Я – Херсон»; Центри допомоги Василівському та Мелітопольському районам; Інформаційно-ресурсний центр Бердянського району; Центр допомоги евакуйованим громадянам «Я – Енергодар» [34].

Також, пан Олександр в перші місяці вторгнення активно організовував допомогу людям на прифронтові та окуповані території. Спочатку, доставка вантажу до деяких населених пунктів викликала проблеми, основною з яких була неможливість руху транспорту через постійні ворожі обстріли та відсутність добровольців доставляти вантаж. Однак, прийняті під час обговорень рішення управлінців, дозволили знайти вихід із ситуації. Для забезпечення більш стабільної поставки гуманітарних вантажів, представники Мелітопольського та Бердянського районів почали активно співпрацювати з волонтерами. Доставка допомоги до Пологівського району, через масовані обстріли, відбувалася складніше, проте очікувану допомогу було доставлено жителям Оріхова, Поліг, Гуляйполя, Розівки, Комиш-Зорі.

Ще однією позитивною практикою за час головування Олександра Старуха можна вважати підписання меморандуму з американською некомерційною організацією Global Empowerment Mission. Від початку спільної роботи, організація забезпечувала населення речами першої необхідності та швидко реагувала на отримані запити. Попри надання гуманітарної допомоги, дана

організація має на меті впровадження проєктів відновлення пошкодженого житла. Представники відстежують завдані обласному центру руйнування та активно готуються до відновлюваних робіт після завершення бойових дій [35].

Перебуваючи на посаді очільника обласної адміністрації, Олександр Старух намагався тримати справи області під контролем та створювати безпечні умови для людей. Проте, як і в будь-якій ситуації з очільниками Запоріжжя, не вийшло без негативного досвіду, що і стало причиною його звільнення з посади.

Наступник Старуха – Юрій Малашко займав посаду голови всього рік, і на відміну від попередника, не встиг запам'ятатися своїми діями. Його управління відбувалося рівно та без гучних скандалів. Написавши заяву на звільнення, він передав повноваження новому очільнику, якого було призначено наказом Президента України.

Наразі військовою адміністрацією керує Іван Федоров, який є мером тимчасово окупованого Мелітополя. Федоров вступив на посаду 2 лютого 2024 року та почав помірно ознайомлюватися зі станом справ області. Відомо, що за часів роботи мером, Федоров зміг оновити Мелітополь, зробивши комфортним для мешканців та відкритим для туристів. Місто співпрацювало з іноземними партнерами, реалізовувало масштабні проєкти та прагнуло стати впізнаваним місцем завдяки брендингу заснованому на вирощуванні черешні. Поки що зарано говорити про успіхи та невдачі на новій посаді, однак заручившись підтримкою жителів та депутатів, Івану Федорову необхідно плідно працювати задля розвитку регіону, заробляючи своїми діями авторитет та довіру.

Варто зазначити, що серед основних недосконалостей та проблемних питань державного управління, вітчизняні науковці вже давно виділяють чинники наведені на рис. 2.7 [36, с. 194-198; 37].

Перераховані фактори є руйнівними чинниками організації ефективної системи публічного управління.



Рис. 2.7 Основні недосконалості та проблемні питання публічного управління

Якщо розглядати наведені проблемні питання на прикладі Запорізької області, можемо говорити про їх присутність в регіональному управлінні. За даними різноманітних опитувань містян, найбільшою проблемою місцевої влади є корумпованість, недостатній рівень освіченості та відсутність прозорості під час діяльності. В умовах війни, зазначені проблеми особливо потребують вирішення. Їх ігнорування може призвести до кризи управління, яка під тиском зовнішньої загрози стане неконтрольованою та призведе до катастрофічних наслідків.

2.3 Дослідження стратегії та практики ефективного лідерства в умовах військового стану

Досліджуючи практики ефективного лідерства, можна довго перебирати кандидатів та їх підходи до управління. Хтось дотримується одного стилю протягом всієї професійної діяльності, та не бачить потреби його змінювати. Хтось свою модель будує безпосередньо за роботою. Деякі можуть поєднувати

різні стилі або не притримуватися них взагалі. Як вже було з'ясовано раніше, не всі люди що займають управлінські посади є лідерами. Проте справжні лідери, шляхом тривалого навчання та здобуття досвіду, можуть стати гарними управлінцями в будь-якій сфері та досягти високих результатів. Більшість політичних лідерів сучасності, мають різні історії отримання посад та особисте бачення виконання обов'язків. Всі визначені нами постаті, що мають дотик до сучасної історії творення України, по-своєму відрізняються одна від одної та мають різні ролі в житті країни. Проте у них є спільна мета, до якої вони рішуче йдуть попри всі негаразди.

Ефективним лідером сучасності, не тільки з початку воєнного вторгнення, однозначно можна назвати Президента України – Володимира Зеленського. Не дивлячись на різноманіття думок українського народу щодо персони пана Президента, осудження його минулого, ймовірних зв'язків з бізнесменами, недостатньої освіченості в сфері державного управління та інші людські припущення, він гідно показав себе як лідера. З початку оприлюднення оголошення про намір балотуватися в президенти країни, більшість громадян, в очікуванні змін на краще, слідували за ним та виражали свою підтримку. Передвиборча кампанія вперше за багато років була такою напруженою, потужною та видовищною. Своїм баченням майбутнього країни, Володимир Олександрович зумів заразити більшість громадян, показуючи свою рішучість та відсутність страху перед новими викликами. Вже тоді, він демонстрував свої лідерські якості та вміння швидко адаптуватися до нових умов. Сподіваючись нарешті отримати справжнього господаря країни, на Президентських виборах 2019 року 73% жителів одноголосно обрали Володимира Зеленського новим Президентом України. Виконуючи обов'язки головнокомандувача, він намагався боротися із застарілою системою влади, прагнучи змін для країни. Відтак, з моменту прийняття присяги та до початку воєнного вторгнення, пан Президент робив все можливе для викорінення старої управлінської системи, змінюючи застарілі правила та вносячи поступові оновлення у всі сфери державної влади. Звичайно, не можна казати що всі прийняті рішення були раціональними та

правильними, однак його рішуче прагнення до змін, підтримка народу та досвід попередників, змушували йти далі та робити висновки на майбутнє. З моменту російського вторгнення, першочерговою дією Президента було введення воєнного стану на всій території країни. Поступово організувавши роботу владних структур, Володимир Зеленський доклав багато зусиль на припинення ситуації що утворилася. Спочатку були спроби дипломатичної домовленості припинення війни та всілякі заходи для організації переговорів. Попри невдачі спроби, Президент одночасно контролював ситуацію в країні та налагоджував зв'язки з міжнародними партнерами. Також серед важливих дій пана Зеленського була організація обміну українських військових що опинилися у полоні. Відмовившись покидати країну, пан Президент залишився в Києві, тримати руку на пульсі та реагувати на критичні виклики. Також Президент постійно виходив на зв'язок з громадянами, для їх інформування, якими б поганими не були звістки. З травня виповниться рівно 800 днів як триває розпочата сусідньою країною війна. Протягом цього періоду, дії Президента України – Володимира Зеленського, стали більш зваженими, проте все такими ж рішучими. Вже не можливо порахувати кількість проведених зустрічей, як внутрішніх – з представниками державного апарату, військових та місцевих адміністрацій, постраждалими громадянами та звільненими військовими, так і зовнішніх – у спробах отримання допомоги від іноземних партнерів та, найголовніше, намаганнях отримати членство у Європейському Союзі. Не зважаючи на сильний моральний тиск та відповідальність, сивість волосся та значну втому, пан Президент продовжує впевнено йти стежкою яку обрав, у напрямку перемоги.

Головним лідером серед регіональних управлінців можна назвати Голову Миколаївської обласної державної адміністрації. З початку війни, Віталій Кім став одним з найвідоміших українських політиків. Його вміння мотивувати та заряджати енергією людей, зробило його національним героєм воєнного часу. Створений паном Віталієм телеграм-канал, для інформування жителів Миколаївської області, його особливий підхід до подання інформації швидко

набрав більше мільйона підписників зі всієї країни та зарубіжжя. Легендарною стала цитата Кіма з чергового звернення, яка після цього стала однією з головних фраз сучасної України. Феномен всенародного прихильництва Голови Миколаївської ОДА полягає у щирості та вмінні передавати відчуття легкості та позитиву. Окрім інформації про понесені втрати, військові заслуги і розвиток подій на території Миколаївської області, Віталій Олександрович розбавляє повідомлення буденною інформацією про себе. Окрім спілкування з аудиторією, пан Кім гарно справляється з управлінням довіреною йому областю. Взаємодіючи зі збройними силами та територіальною обороною, він вправно захищає область від агресора, чітко роздаючи накази та команди. Відкритість та невимушеність в словах, простота в поведінці, мінімальна офіційність в стилі та позах, навіює на людей гарний настрій та змушує вірити в перемогу, яка неодмінно настане.

Ще одним лідером серед регіональних управлінців варто відзначити очільника міста Львова – Андрія Садового. Займаючи свою посаду вже 18 років, Андрій Іванович з кожним роком робить своє місто краще. Перебуваючи на даній посаді стільки часу, він зробив багато значимих для міста речей – зокрема вирішив головну проблему міста пов'язану із водопостачанням. Окрім розв'язання цієї проблеми та підтримання порядку в місті, пан Андрій спромігся зробити зі Львова культурну столицю країни. Від моменту повномасштабного вторгнення, Львів став місцем прихистку та центром «тилу» України [38, с. 57-58]. Приймаючи щодня більше тисячі вимушених мігрувати українців, місто намагалося створити всі умови для надання людям безпеки. Львів став тим місцем, куди релокувалися більшість підприємств, щоб зберегти свій бізнес. Місто також відіграє важливу роль у дипломатичних стосунках, адже першим зустрічає міжнародні делегації та гостей, що мають намір підтримати Україну. Попри віддаленість Львова від східних кордонів, місто також страждає від російських ракет та є ймовірною небезпека зі сторони Білорусі. Продовжуючи працювати на перемогу, ефективне управління Андрія Садового, дозволило місту впоратися з проблемами у напружений час і далі чітко йти до перемоги.

Серед яскравих прикладів лідерства регіонального розвитку варто згадати діючого голову міста Києва Віталія Кличко. Так само як і Андрій Садовий, він доволі довго займає посаду очільника міста. Ставши мером у 2014 році, кожен наступні вибори, жителі Києва підтримували Кличка та знову обирали очільником. Не зважаючи на допущені помилки з початку головування, невдоволення жителів та відсутність належної управлінської освіти, Віталій Володимирович вже десять років покращує місто впроваджуючи кращі практики розвитку. Після повномасштабного російського вторгнення в Україну, коли над Києвом нависла загроза російської окупації, Віталій Кличко мужньо взяв на себе керівництво обороною міста. Він завжди тримав руку на пульсі Києва навіть у найважчі часи, коли російські війська загрожували його оточенням. Власне, Віталій Кличко був чи не найбільш знаковою фігурою перших років війни [38, с. 59]. Лідерські якості Кличка відобразилися в сенсаційних заявах, які він зробив разом зі своїм братом, про готовність захищати Україну зі зброєю в руках [39]. Цей факт підтверджує, що Віталій Кличко не залишив столицю наодинці з російськими військами, а героїчно боровся протягом усіх спроб захопити Київ. Під час обстрілу міста, його очільник особисто виїжджав на місця, які постраждали від ворожих обстрілів. Для заспокоєння жителів, мер постійно інформував про поточну ситуацію в місті. Подолавши два роки напруженої війни, Віталій Кличко продовжує успішно керувати містом і нагадувати про нього Європі, тим самим доводячи незламність та стійкість українського народу. За десять років керівництва Києвом, пан Віталій зарекомендував себе як справжній регіональний лідер, який готовий протистояти будь-яким викликам та відстоювати своє до кінця.

Аналізуючи роботу та прийняті рішення голови окупованого Маріуполя – Вадима Бойченка, складно роботи однозначні висновки щодо ефективності його дій. Як повідомляв сам очільник міста, даючи інтерв'ю за день до початку війни, ні він ні місто не були готові до ворожого наступу [40]. Через те що вся влада та прийняті рішення були сконцентровані в руках очільника Донецької військової адміністрації Павла Кириленка, Вадим Бойченко не мав можливості приймати

рішення самостійно. Укриттів та бомбосховищ міста було недостатньо для всіх жителів, більше того доступ до них було надано лише вдень 24 лютого. Знаходячись надто близько до територій ведення активних бойових дій, починаючи з 2014 року, влада міста не передбачала можливого вторгнення, а отже вчасно не було прийнято необхідних дій. Комунікація з полком «Азов» також почалася безпосередньо в день наступу російських військ. За час перебування в місті, пан Вадим намагався підтримувати зв'язок з владою країни, дослухатися до офіційної інформації та всіляко забезпечувати підтримку жителів міста. Було організовано склад з продуктами, водою, медикаментами який мав надавати допомогу людям на перший час ведення бойових дій. За наказом очільника військової адміністрації, провівши в місті 4 дні, Вадим Бойченко був змушений покинути місто так і не змігши повернутися назад. Залишивши своїх замісників керувати, пан Вадим намагався всіляко підтримувати з ними зв'язок та бути поінформованим про події що відбуваються. Через постійні масовані обстріли Маріуполя, близько 20 тисяч людей було вбито в рідному місті. За сприяння Президента України більше 100 тисячам вдалося виїхати на підконтрольні території країни, для яких місцевими радами спільно з Вадимом Бойченком було створено центри підтримки маріупольців. Наразі неможливо уявити повної картини знищеного міста, та повної картини завданих наслідків. Намагаючись так само бути в курсі подій, Вадим Бойченко займається підрахунком втрат та створенням проєкту відбудови міста – Маріуполь Реборн [41]. В рамках цього проєкту відбувається моделювання різних сценаріїв розвитку подій, проводиться попередня оцінка завданої шкоди, розраховуються ресурси необхідні для відновлення критичної інфраструктури та комунальних підприємств. Також проводиться розробка алгоритмів швидкого відновлення житла що придатне для реконструкції, об'єктів соціальної сфери та тимчасового розміщення населення. У Дніпрі, Львові та Варшаві наразі запущено три платформи відродження, на базі яких міжнародні та українські експерти розробляють компоненти даного плану. Втілення проєкту Маріуполь Реборн передбачається протягом 20 років після деокупації міста та буде одним із

масштабніших проєктів відновлення регіону. Можна всіляко судити дії очільника Маріуполя, звинувачувати у бездіяльності чи навмисній неготовності територій. Наразі маємо не втішну ситуацію що склалася в місті, з якою поки що не можливо нічого зробити. Прагнення пана Вадима всіляко підтримати містян що виїхали, намагання бути в курсі останніх подій міста та віра у його відновлення – зараз є єдиними речами які можемо спостерігати та робити проміжні висновки.

Окрім успішних стратегій та практик ефективного управління в розвитку регіону, також варто згадати людину, яка у 2020 році балотувалася у голови міста Києва – Сергія Притулу. У виборчих змаганнях він посів третє місце, так і не отримавши бажаного. Дивлячись у минуле з сьогоднішнім досвідом, важко сказати чи втратила щось столиця від такого результату. З одного боку, здобувши перемогу на виборах, пан Притула, так само як і Володимир Зеленський, відкрив би для себе нову сферу та поступово почав би в ній розбиратися. З іншого, завдяки програшу, пан Сергій, починаючи з лютого 2022 року веде активну благодійну діяльність та значно допомагає збройним силам України. Благодійний фонд Сергія Притули наразі є одним з найпотужніших фондів що займається збором коштів на реалізацію масштабних проєктів [42]. Окрім закупівлі різноманітної військової техніки, розвідувальних дронів, планшетів, засобів зв'язку, оптичних приладів, тепловізорів та багатьох інших споряджень, фонд надає гуманітарну допомогу шляхом реалізації різних проєктів. Через сайт фонду, всі бажаючі можуть самостійно обрати справу на яку хочуть зробити внесок, у тому випадку якщо люди не хочуть перераховувати свої гроші на купівлю зброї. Наприклад, наразі триває збір на такі проєкти як: Проєкт тимчасового модульного житла Nest; Проєкт із гуманітарного розмінування; Проєкт із охорони здоров'я; Ініціатива «Рятуємо землі»; Safe&Smart – реконструкція та облаштування шкільних укриттів для можливості навчатися офлайн під час війни та ін. Одним із масштабних зборів, став мегазбір “Можем павтаріть”, під час якого було зібрано 177 млн грн на закупівлю далекобійних БПЛА-камікадзе українського виробництва. У частих промовах пана Сергія до

народу, постійно присутня енергія та сила що змушує інших діяти. Проводячи збір за збором, Сергій Притула вміє дотримуватися балансу та вправно обирає час для оголошення нового проєкту. Розуміючи знесилення українського народу та збройних сил, він намагається мотивувати людей продовжувати працювати та робити свій внесок у спільну перемогу. Також варто відзначити, що минулого року пан Притула здобув диплом магістра публічного управління та адміністрування. Можливо, для більшості громадян, ця інформація нічого не означає, проте бачити людину – лідера – яка не тільки допомагає армії, а й розуміється на тонкощах роботи державного управління – посилює довіру та зміцнює віру у справу якою вона займається. Окрім прикладу для стійкості та боротьби, він дає мотивацію для майбутніх та вже здобувачів даної освітньої програми, енергійної молоді та небайдужих людей, рухатися вперед та щодня робити свою країну краще, не словом, а гідними вчинками.

Аналізуючи стратегії та ефективні практики лідерства Запорізького регіону в умовах військового стану, важко однозначно визначити дійсно гідного лідера. Звичайно, в перші дні повномасштабного вторгнення, керівники обласної військової та міської адміністрацій робили все необхідне для створення максимально безпечних умов функціонування регіону. Проте згодом, конфлікти і розбіжності які почали виникати між владою та громадськістю негативно вплинули на їх роботу. Поклавши всі дії, яких було запроваджено Запорізькими управліннями, на чаші терезів – як позитивні так і негативні – нажаль, переважатимуть останні. Попри постійні спроби покращити ситуацію, жителі регіону все більше розчаровувалися у владі. Розуміємо, що всі одноголосно не можуть бути невдоволеними діями управлінців, проте більшість громадян притримувалася саме цієї позиції. На кануні 800-го дня війни, місто Запоріжжя зустрічає свого нового очільника, і так само, як у минулі роки, з надією сподівається на розвиток та прекрасне майбутнє.

Розглянуті приклади ефективного керівництва ілюструють досягнення керівників згаданих регіонів, які можуть називатися лідерами місцевого самоврядування. Їх діяльність та вчинки, залучення інвестицій, вжиття

різноманітних заходів, проведення міських реформ у воєнний період продемонстрували мужність та стійкість до воєнних викликів. Кожен з них довів, що є справжнім лідером та може гідно носити це звання. Регіональні лідери, керуючи невеликими територіями, довели свою важливість в житті всієї країни та встановили рівень до якого потрібно прагнути кожному регіональному управлінцю.

Висновки до розділу 2

Розгляд управління Запорізьким регіоном в умовах військового конфлікту, оцінка впливу військового стану на систему публічного управління регіону та дослідження стратегії та практики ефективного лідерства в таких умовах дозволяє отримати цілісне уявлення про виклики та можливості, з якими стикаються управлінці регіонів.

Аналіз управління Запорізьким регіоном під час військового конфлікту демонструє, що адаптивність та реагування на зміни є ключовими для ефективного управління. Зміни у структурі та функціях регіональної влади, впровадження нових підходів до забезпечення безпеки та підтримки населення дозволили зберегти стабільність і забезпечити базові потреби мешканців регіону. Оцінка впливу військового стану на систему публічного управління Запорізького регіону показує, що такі умови призводять до виявлення слабких місць в кадровому складі управлінців. Багаторічний досвід вкотре вказує, на основний недолік регіону – відсутність добросовісних і зацікавлених осіб на посадах голів Запорізької міської ради та Запорізької обласної воєнної адміністрації. Перерозподіл ресурсів та додаткове фінансування створюють спокусливі виклики для регіональних управлінців. В таких ситуаціях, збереження прозорості та підзвітності дій влади є важливою складовою, що допомагає підтримувати довіру громадян до урядових інституцій. Однак, попри актуальність прийнятих рішень, ймовірні вчинені злочини підірвали довіру не лише до минулих керівників, а й до всієї місцевої влади.

Дослідження стратегії та практики ефективного лідерства в умовах військового стану підкреслює важливість лідерських якостей, таких як рішучість, відповідальність, комунікаційні навички та здатність до мотивації. Лідери, які можуть швидко адаптуватися до змін, приймати стратегічні рішення та ефективно комунікувати з громадою, забезпечують кращу стійкість регіону в умовах кризи. Вони також відіграють ключову роль у мобілізації ресурсів, координації зусиль різних організацій та підтримці морального духу населення. У цілому, управління Запорізьким регіоном в умовах військового конфлікту вимагає залучення компетентних кадрів на посади очільників області та міста, високих лідерських якостей, ефективної координації та інноваційних підходів. Дослідження цих аспектів дозволяє зробити висновок, що ключем до успішного управління є наявність зацікавлених в розвитку територій осіб, їх здатність адаптуватися до нових викликів, приймати обґрунтовані рішення та підтримувати активний діалог з громадою. Це забезпечує стійкість регіону та сприяє його відновленню і розвитку навіть у найскладніших умовах.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТА ДІЙ КЕРІВНИКІВ РЕГІОНАЛЬНИХ ОРГАНІВ ВЛАДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1 Розвиток лідерських якостей для регіональних лідерів

Спираючись на світовий досвід, можемо говорити що політичне середовище цілеспрямовано готує лідерів загальнодержавного та регіонального рівнів, застосовуючи різні підходи до відбору та навчання, що в подальшому дає позитивні результати.

Одним із заходів, який допомагає створенню нової еліти, є відкриття та підтримка спеціальних навчальних закладів, орієнтованих на відбір талановитої молоді з гуманітарними, аналітичними та лідерськими здібностями. Особливістю навчального процесу в таких закладах є певна ідеологія, згідно з якою студенти мають відчувати себе національною елітою, що здатна до розвитку демократичної держави. Крім того, враховуючи поточну внутрішньополітичну ситуацію та передовий вітчизняний і зарубіжний досвід, забезпечення функціонування національної системи підвищення кваліфікації та перепідготовки державних службовців і посадових осіб, також є частиною національного інструментарію формування політичної системи [43].

Розвиток парадигми лідерства в публічному управлінні вважається ключовим для зростання можливостей соціального управління, від визначення спроможностей якого буде залежити сталий розвиток країни. Дослідження проблем лідерства в системі державного управління мають комплексно враховувати теоретичні, інституційні, психологічні, ціннісні, історичні та інші фактори [44]. Методологія формування знань, компетенцій та навичок майбутніх лідерів державного та регіонального управління має ґрунтуватися на демократичних засадах та освітніх методах, результатом яких є формування громадянських та управлінських компетентностей: уміння вирішувати складні

проблеми у професійній та інноваційній сферах, з можливістю впровадження сучасних знань або практик; здатність вирішувати системні проблеми соціального значення в ключових сферах діяльності, які вимагають нових вмінь і застосування передових технологій [45].

Усі аспекти державного управління можуть розвиватися на основі необхідного інституційного середовища, яке формує чітку правову основу для функціонування державної служби; забезпечує розвиток громадянського суспільства та ефективну комунікацію між владою та громадянами; здійснює правосуддя на основі моделей і питань розвитку лідерства в державному управлінні [46].

В Україні підготовка кадрів до роботи в державних органах реалізується за допомогою освітньо-професійних програм що викладаються у закладах вищої освіти. З початку впровадження до сьогодні, спеціальність «Публічне управління та адміністрування» зазнала багатьох змін та оновлень. Керуючись стандартом вищої освіти, ЗВО спроможні самостійно обирати наповнення та створювати освітні програми. Так, українські вищі готують управлінців різних галузей, створюючи програми, навчальні дисципліни яких сприятимуть засвоєнню всіх професійних компетентностей [47]. За дотриманням вимог стандарту, належним засвоєнням загальних, фахових, професійних компетентностей та програмних результатів навчання слідує Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти, яке вправі визначати зразковість, відповідність або невідповідність освітніх програм [48, с. 141-144].

Після здобуття освітнього ступеня бакалавра та магістра, публічні управлінці мають право продовжити навчання у закладі післядипломної освіти. Вища школа публічного управління є закладом освіти, що належить до сфери управління Національного агентства України з питань державної служби та виконує завдання, спрямовані на підвищення освітньої підготовки державних службовців (табл. 3.1) [49].

Таблиця 3.1

Основні завдання Вищої школи публічного управління*

а) здійснення освітньої діяльності у сфері післядипломної освіти державних службовців;	б) забезпечення навчально-методичного та наукового супроводу підвищення кваліфікації державних службовців;
в) розвиток міжнародного партнерства у сфері післядипломної освіти, зокрема застосування кращого світового досвіду підвищення кваліфікації державних службовців.	г) забезпечення індивідуальних траєкторій кар'єрного розвитку для державних службовців, які належать до посад державної служби категорії "А";
д) надання державним органам та органам місцевого самоврядування, закладам освіти, фізичним особам, юридичним особам усіх форм власності з питань професійного розвитку державних службовців консультаційних, експертних, просвітницьких та інформаційних послуг;	є) створення належних умов праці для персоналу, залученого до викладацької діяльності, вітчизняних та іноземних фахівців, експертів, державних службовців та інших посадових осіб, які забезпечують виконання освітньої діяльності у вищих навчальних закладах;
ж) забезпечення якості та доступності освітніх послуг державним службовцям;	

*Примітка. Побудовано автором на основі [50; 51]

Згадуючи Національне агентство з питань державної служби варто наголосити на його прагненні до постійного навчання та підвищення професіоналізму публічних службовців [52]. Не зважаючи на воєнний стан в країні, агентство активно пропонує управлінцям долучатися до курсів підвищення кваліфікації та засвоювати нові навички. Агентство розробляє навчання за різноманітними напрямками, формами та видами: від загальних короткострокових та професійних програм до освітньо-професійних та спеціальних програм і самоосвітніх курсів. Таким чином, забезпечення освіти державних службовців в Україні здійснюється в повній мірі та прагне постійного вдосконалення.

Розвиток лідерських якостей для управлінців на місцях має вирішальне значення для стабільного та прогресивного розвитку областей, міст, сіл та селищ.

Регіональні лідери несуть велику відповідальність за формування стратегій розвитку, забезпечення соціально-економічного процвітання та підтримання порядку у своїй місцевості. Такі приклади доводять важливість лідерських якостей в роботі регіональних управлінців, що наголошує на необхідності впровадження додаткових заходів для розвитку таких якостей [53].

Як було зазначено у першому розділі, лідерські якості регіональних управлінців мають базуватися на таких ключових аспектах як комунікаційні навички, здатність до стратегічного мислення, розвинений емоційний інтелект, лідерська відповідальність, гнучкість та адаптивність, вміння працювати в команді [54]. Також для відповідального лідера необхідними будуть і такі риси: надійність, лояльність, турбота про інших, хоробрість, терплячість, безперервність саморозвитку.

У той же час, відповідальний лідер управлінець, який постійно розвивається, повинен прагнути до високих моральних ідеалів, таких як: етичність поведінки; здатність поєднувати особисті інтереси з проблемами та очікуваннями зацікавлених сторін; встановлювати та підтримувати в процесі взаємодії гармонійні стосунки з партнерами; бути готовим до вирішення конфліктів. Регіональний лідер повинен розуміти свою роль у впливі на життя та поведінку громади, що означає усвідомлення особистісної соціальної відповідальності за суспільно корисні результати своєї публічно управлінської діяльності [55].

Тож, наявність та розвиток таких якостей допомагає регіоналам краще виконувати свої обов'язки, сприяючи сталому зростанню та процвітанню їх територій.

Експерти стверджують, що основним завданням у процесі формування кадрового резерву є не лише відбір кваліфікованих кандидатів, а й їх подальше професійне навчання на робочому місці, яке може проходити у різних форматах. Сучасні українські компанії почали впроваджувати таке навчання через (рис. 3.1) [56]:



Рис. 3.1 Форми професійного навчання лідерів на робочому місці

Впровадження таких програм для регіональних лідерів є відносно новою практикою, тому вони потребують певного корегування. Зважаючи на індивідуальні якості управлінців, розвиток їх лідерства перш за все буде залежити від регіону, саме тому прийняті програми мають бути підлаштовані під його потреби. Внесені зміни також необхідні для спрямування достатньої уваги важливим сферам та особливостям регіону.

Пропускаючи перераховані формати проведення професійного навчання на місцях через призму регіонального управління, можемо припускати їх наступне застосування:

- менторство та коучинг – не зважаючи на посадовість управлінців, вони також можуть мати наставників які допомагатимуть їм вирішувати конкретні проблеми, з якими вони можуть зіштовхнутися під час виконання своєї роботи. Ментори можуть ділитися власним досвідом та надавати поради ефективного управління персоналом, стратегічного планування, взаємодії громади з бізнесом тощо. В той час, займатися навчанням регіональних управлінців мають досвідчені кадри які розуміються на тонкощах та особливостях даної роботи. Виступати менторами та коучами в таких випадках можуть досвідчені

регіональні менеджери, внутрішні експерти компаній, зовнішні консультанти, менеджери вищого рівня, асоціації та професійні спілки. Головним аспектом такого виду навчання є відкритість та готовність наставника ділитися своїми знаннями та досвідом для підтримки розвитку та успіху свого підопічного;

- проведення тренінгів та семінарів – організація таких заходів з питань лідерських та інших навичок ефективного управління в регіональному контексті може допомогти менеджерам розвивати свої здібності управління та розуміння специфіки роботи на певній території. Проведенням тренінгів та семінарів можуть займатися фахівці різних галузей спираючись на власний робочий досвід [57]. Частою є практика виступів професійних тренерів з лідерства, експертів з управління територіями, експертів зі стратегічного управління та планування. Важливістю проведення таких заходів для регіональних управлінців, які мають відповідальність за керування великими територіями або регіональними підрозділами, полягає в охопленні широкого спектру тем, які допоможуть їм впоратися з посадовими обов'язками та розвивати навички управління. Серед такого вибору тем актуальними будуть: ефективне та комунікаційне управління, дистанційна організація роботи команди, управління змінами, вдосконалення лідерських якостей, налагодження стосунків з партнерами та стейкхолдерами. Така різноманітність охоплюваних тем дає можливість краще розібратися в посадових обов'язках, навчитися стратегічно мислити та впроваджувати зміни на регіональному рівні;

- організація рольових ігор та симуляцій – проведення занять з симуляцією реальних ситуацій на які можуть натрапити управлінці, дозволяє повністю поринути та відчувати умови що стали перешкодою в управлінні. Такий підхід найбільше сприймається учасниками та сприяє розвитку критичного мислення і готовності лідера до прийняття рішень в умовах невизначеності. В становищі сучасних викликів та загроз, симуляція таких ситуацій як: управління кризовою ситуацією, вирішення конфліктів у команді, стратегічне планування розвитку територій, розподіл ресурсів та бюджетування, є важливою для правильної побудови моделі управлінських рішень. Такі сценарії також допоможуть

регіональним управлінцям навчитися працювати з реальними ситуаціями та розвивати навички управління, стратегічного мислення та прийняття рішень у різних контекстах;

- впровадження групових проєктів та командної роботи – дозволяє лідерам навчитися співпрацювати з іншими та керувати командою для досягнення спільних цілей. Злагоджена співпраця команди впливає на якість виконання очікуваної роботи що є головним завданням колективу. Тож впровадження групових проєктів є певною практикою яка дозволяє лідерам взаємодіяти з різними людьми в команді та розвивати навички співпраці і комунікації. Керуючи групами людей з різними переконаннями, цілями та стилями роботи, управлінці навчаються використовувати цю різноманітність як перевагу та злагоджувати роботу команди. Це сприяє розвитку активного та пасивного слухання, емпатії, розумінню потреб членів команди і їх вільному висловленню думок та ідей, обранню компромісного рішення для досягнення спільних цілей [58, с.18-21]. Робота в команді дозволяє лідеру краще вивчити поведінкові моделі людей, що допомагає розпізнанню талантів та здібностей у своїх підлеглих, що в подальшому може відобразитися на їх професійному зростанні. Співпраця в команді також залишає відбиток на вмінні мотивувати та підтримувати свою команду, створюючи сприятливу атмосферу для розвитку та досягнення успіху [59];

- розвиток особистості – прагнучи постійного вдосконалення та вивчаючи різні програми для підвищення професійних компетентностей, регіональним лідерам варто приділяти увагу особистісному розвитку. Це може проявлятися через аналіз власних дій та рішень, взаємодію із соціумом, розвиток емоційного інтелекту та заняття улюбленими справами. Регулярне відстеження свого прогресу та виявлення сильних і слабких сторін допомагатиме регіональним менеджерам зростати як професіонали та лідери. Прояв взаємодії із соціумом дозволить розширити кругозір регіональних менеджерів і розвине їх соціальну відповідальність. Вміння керувати емоціями, розуміння власних та інших почуттів, навички побудови ефективних міжособистісних відносин – також

сприятимуть розвитку особистості [58, с. 18]. Залишаючись професіоналом своєї справи, з'являється потреба в дотриманні балансу між роботою та життям. Лідеру слід приймати активну участь не тільки в розвитку регіону, а також і в розвитку власного життя. Читання книжок, заняття спортом та улюблене хобі необхідні управлінцю так само як і професійне навчання [58, с. 22-23]. Від наповненості та задоволеності життям, регіональний лідер прагнучиме вносити більше активностей та різноманіття в життя регіону;

- програми стажування та обміну досвідом – такий спосіб професійного навчання дозволяє отримати нові ідеї та перспективи на власну діяльність. Програми стажування для регіональних управлінців можуть реалізовуватися шляхом відвідування інших регіонів або країн для вивчення нових методів управління. Такі програми можуть бути організовані в рамках співпраці з професійними організаціями та відповідними навчальними закладами; через участь у національних та міжнародних конференціях, семінарах та форумах. Користуючись такими програмами, управлінці мають змогу отримати нові знання від колег та поділитися власним досвідом, що сприятиме розширенню можливостей, новим знайомствам та майбутній співпраці.

Отже, можемо говорити що розвиток лідерських якостей для регіональних лідерів є особливо важливим та відіграє певну роль у їх професійному становленні. Крім базової освіти та постійної практики на робочому місці, регіональним управлінцям варто продовжувати навчання та підвищувати свою кваліфікацію. Розвиток необхідних професійних компетентностей сприятиме кращому виконанню посадових обов'язків, в той час як розвиток лідерських якостей дозволить розширити можливості та досягати максимального результату під час роботи. Лідерські якості є необхідними для регіональних управлінців та несуть за собою багато переваг, які сприяють злагодженій роботі із командою, вмінню поводитися і бути відкритим до громади, долати всі перешкоди та досягати поставленого результату.

3.2 Заохочення інновацій та впровадження сучасних (інформаційних) технологій в сферу публічного управління

Лідери є головною рушійною силою регіону, тому впровадження сучасних технологій є необхідною складовою розвитку територій. Інновації не лише сприяють раціональному використанню соціальних, екологічних, економічних ресурсів, а й забезпечують регіональну конкурентоспроможність, що підтримує сталий розвиток та призводить до економічного зростання [60]. Нові технології є основним елементом нового суспільства, заснованого на знаннях. Тому для сучасного безперервного функціонування регіону, за кожної можливості, потрібно вводити інновації та займатися їх постійним розвитком [61].

Аналіз існуючих розробок у сфері державного управління дозволяє відібрати поширені інноваційні технології зі всього світу, які можуть бути застосовані в державному секторі України для підвищення рівня регіонального розвитку. Так, можемо говорити про застосування інновацій у співпраці, в підходах до управління, в технологіях та інструментах управління, а також їх застосування задля спрощення процедур [62].

Застосування інновацій у співпраці є досить поширеною практикою останніх років. Все частіше регіони намагаються залучати населення до власних справ щоб бути відкритими до народу та прислухатися до його думок. Таким чином, введення інновацій у співпрацю, можна розглядати за різними підгрупами та застосуванням особливих підходів до кожної з них.

Співпраця з населенням регіону зазвичай передбачає задоволення потреб громадян шляхом надання публічних послуг та активного залучення до життя регіону. Оскільки населення є головним платником податків, воно також є основним замовником та користувачем послуг. Брати участь в процесах надання публічних послуг населення може через (рис. 3.2):

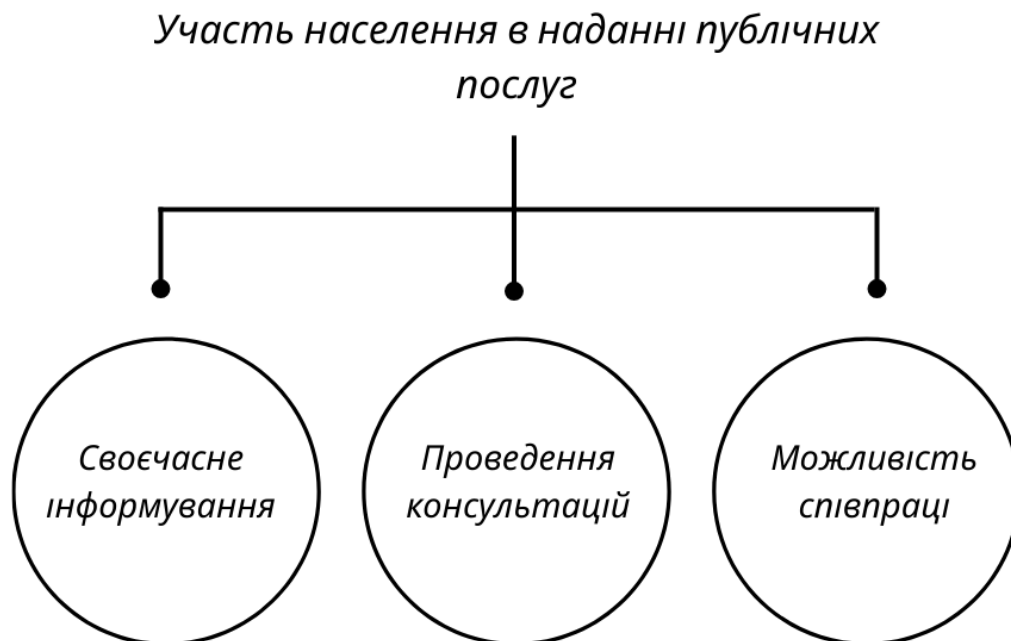


Рис. 3.2 Реалізація участі населення в процесах надання публічних послуг

- своєчасне інформування – що передбачає надання відкритої інформації органами управління щодо певного заходу, послуги, своєї діяльності тощо. Інформування також може бути використано як ефективна система отримання зворотнього зв’язку та відгуків. У час розвитку інформаційних технологій така ініціатива проявляється через створення офіційних сайтів органів управління, сторінок у соціальних мережах та різних месенджерах;

- проведення консультацій – які можуть нести додаткову інформацію або сприяти закріпленню вже отриманої послуги. З часів карантинних обмежень, такі консультування можуть надаватися в онлайн-форматі що сприяє швидкості обробки інформації та зручності доступу;

- можливість співпраці – передбачає залучення населення регіону до активної співпраці з управлінцями, можливість внесення пропозицій та порушення нагальних питань. Таким чином влада регіону намагається стати ближче до народу, показати важливість думки кожного та сприяти реалізації прав громадянина. Все частіше для такої співпраці місцева влада застосовує систему електронного врядування, що є не тільки зручною, а й забезпечує прозорість всіх прийнятих дій.

Наприклад, Підгородненською міською радою було підписано угоду з Платформою електронної демократії, яка надала доступ до різних сервісів. Так, жителі громади можуть користуватися Єдиною системою державних петицій, приймати участь в Консультаціях з громадськістю, відслідковувати Громадський бюджет. Починаючи з 2020 року влада громади активно вводила інноваційні рішення та проєкти для кращого налагодження співпраці з населенням. Задля своєчасного інформування було створено групи і сторінки у соціальних мережах, та офіційну поштову скриньку для скарг, пропозицій, питань і зворотнього зв'язку. Можна вважати впроваджені практики Підгородненської ОТГ гарним прикладом для того щоб переймати досвід іншими громадами [63].

Співпраця з підприємництвом регіону в основному передбачає активне залучення бізнесу, малих, середніх та великих підприємств до ведення діяльності в регіоні, та їх залучення в сферу надання публічних послуг. Це може відбуватися шляхом:

- делегування повноважень – підписання контрактів з приватними компаніями для надання певних комунальних послуг, пов'язаних із вивезенням твердих побутових відходів, організації пасажирських перевезень та ін.;

- створення програм підтримки – залучення представників підприємництва, в тому числі до діяльності на певній території, потребує сучасних програм підтримки та створення сприятливих умов для ведення бізнесу. Частіше це поширюється на малі та середні підприємства, особливо під час війни, коли вони стали основними наповнювачами бюджету області; (практика)

- створення індустріальних парків – які сприяють розвитку інновацій, оскільки співпрацюють з університетами, науковими установами та забезпечують підприємствам доступ до сучасних технологій та досліджень [64].

Співпраця з вищими навчальними закладами регіону, може проявлятися через:

- організацію спільних проєктів – коли вищий навчальний заклад виступає базою у реалізації управлінського проєкту. Такі проєкти також можуть мати інших партнерів, зокрема іноземних чи представників підприємництва;
- залучення молодих талантів – може відбуватися шляхом проходження практики в органах місцевого управління, або через участь в різних проєктах, реалізованих місцевою владою.

Схожа практика була проведена під час реалізації проєкту «FabLab Robotics», основною ціллю якого, було створення технологічного простору і подальша робота над технологічними проєктами. Метою проєкту було спрощення доступу молодих винахідників до створення прототипів власних ідей та їх подальшої комерціалізації. Залучення молоді до підприємницької діяльності, розвиток інженерної креативності, підвищення доступу осіб, що планують започаткувати власну справу, та діючих підприємців до якісного консалтингу з актуальних питань ведення бізнесу. Фінансування та створення відкритого простору FabLab Robotics відбувалося на базі Національного університету "Запорізька політехніка", за сприянням Запорізької обласної державної адміністрації та підтримки місцевого бізнесу. У 2021 році було закуплено 8 одиниць обладнання та устаткування, що дозволило створити першу подібну лабораторію в області.

Співпраця з громадськими організаціями регіону досить поширена практика серед країн світу яка сприяє розв'язанню багатьох питань регіону. Така взаємодія може проявлятися через конкурсні проєкти серед громадських організацій регіону, вирішення кейсів проблемних питань пов'язаних із наданням публічних послуг, презентації власних інноваційних рішень тощо.

Співпраця із засобами масової інформації регіону заключається в донесенні достовірної інформації до населення різними способами. Інформаційним завданням влади регіону є співробітництво як з комунальними так і з приватними ЗМІ, через різні формати та заходи. Так, жителі будуть максимально інформовані про діяльність публічної сфери, актуальні заходи та події, матимуть змогу самостійно обирати джерела інформації та формат її

сприйняття. Співпраця управлінців із засобами масової інформації також сприятиме формуванню іміджу органів влади та наближуватиме до громадськості.

Окрім співпраці, можна розглядати застосування інновацій в підходах до управління, які давно є застарілими в Україні. Для досягнення позитивного регіонального розвитку необхідно не лише провести реформу децентралізації, а й підлаштувати методи та інструменти управління до нових змін. Одним із ефективних напрямків у цьому питанні є перехід до проєктного менеджменту [65]. Більшість вітчизняних компаній та організацій давно застосовують його у своїй діяльності, тоді як державний сектор досі тримає дистанцію. Серед особливостей такого підходу варто виділити (рис. 3.3):

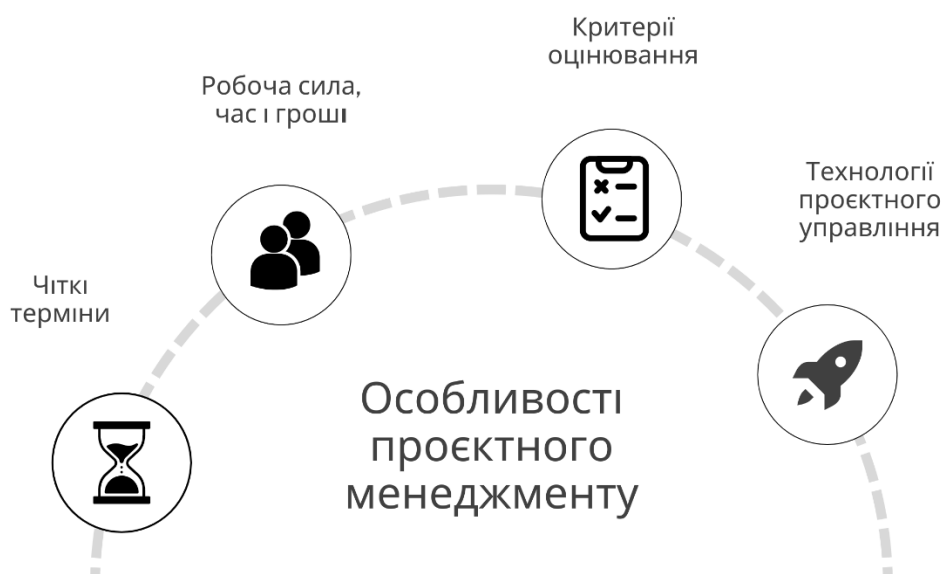


Рис. 3.3 Особливості застосування проєктного менеджменту

- чітко визначені терміни – проєкт має дату початку і дату кінця. Це план діяльності з часовими обмеженнями, чіткими завданнями та конкретними результатами;
- увага на робочу силу, час і гроші – що є основними ресурсами проєкту, завданням якого є їх розподіл та планування;
- встановлені критерії оцінювання – які мають бути кількісно та чітко вираженими;

- використання технологій проектного управління – в тому числі тайм-менеджмент, тім-білдінг, проєктне лідерство, мотивація, заохочення і покарання та ін..

Використання інновацій в технологіях публічного управління на сучасному етапі здійснюється завдяки мережі інтернет, яка значно полегшує управління регіоном. Впровадження таких інновацій пов'язано перш за все з введенням електронного врядування та нових можливостей яке воно надає. Діставшись до всіх сфер життя, інтернет не став виключенням для регіонального управління. Завдяки його технологіям, місцева влада може (рис. 3.4):



Рис. 3.4 Можливості застосування інтернету в регіональному управлінні

Через те що мешканці регіону є основними споживачами послуг, їх можна прирівнювати до клієнтів, де головним завданням держави є виявлення потреб і запитів та їх задоволення. Застосування маркетингових моделей до управління регіоном, в Україні є відносно новим, проте недооціненим рішенням. Прийняття такої концепції управління дозволить впроваджувати маркетингові інструменти для покращення функціонування регіону. Впровадження реклами, стимулювання, створення особистого іміджу та концепції регіону – сприятимуть

його просуванню, впізнаваності та закріпленню в рейтингу конкурентоспроможності (рис. 3.5)



Рис. 3.5 Позитивні наслідки створення маркетингової концепції для регіону

Маркетингова концепція розглядатиме регіон як продукт, який потрібно просувати серед інших. Для цього необхідно привести його до ладу, вивчивши особливості, слабкі та сильні місця. Це допоможе правильно розставити пріоритети та підготувати більш вдалі рішення для кожної галузі.

Сучасний рівень бюрократії практично в кожному регіоні країни не дозволяє їм активно розвиватися. Тому одним із видів інновацій у сфері державного управління має стати адміністративне спрощення, яке передбачає [66]:

- спрощення процедур надання адміністративних послуг;
- застосування принципу «єдиного вікна»;
- скорочення термінів надання послуг;

- доступність форм необхідних для подання звернень за адміністративними послугами;
- забезпечення необхідним інформаційно-технічним забезпеченням;
- можливість самообслуговування в центрах надання послуг.

Впровадження наведених вище інновацій та сучасних технологій для Запорізької області, на думку автора, може бути реалізовано через розробку мобільного застосунку та веб-платформи регіону. Дана програма має бути орієнтована на всі верстви населення, містити розділи з необхідною кожному запоріжцю інформацією і бути простою у використанні.

Додаток або веб-сторінка можуть бути структуровані на великі розділи та розділені на більш детальні:

а) послуги – де буде розміщено необхідну інформацію щодо графіків роботи муніципальних та міських установ, можливість запису до черги, надання послуг онлайн, проведення консультацій, корисна інформація та контакти;

б) місцева влада – можливість запису на онлайн-прийом до депутата, подання зауважень та прохань, створення запитів на відкриті інформацію, винесення на обговорення нагальних питань, подання петицій та голосування, своєчасне інформування населення щодо майбутніх заходів та подій в апараті, участь у відкритих сесіях ради та адміністрації;

в) підприємництво та бізнес – розміщено інформацію щодо можливості брати участь у програмах підтримки та розвитку підприємництва, пропонувати допомогу, виставляти відкриті вакансії, укласти договори про співпрацю, висувати пропозиції з відкриття власної справи, займатися пошуком інвесторів.

Для початкового варіанту такої програми буде достатньо перелічених базових розділів та інформації. Поступове оновлення додатку та веб-порталу може охоплювати різні сфери та послуги, що будуть створювати зручну систему «місто в телефоні». Важливим для додатку буде своєчасна розсилка сповіщень про події в місті та області, графік роботи місцевих установ, відкриття нових голосувань, результати опитувань тощо.

Таким чином, підсумовуючи, можна казати, що для досягнення позитивного регіонального розвитку, система управління має бути трансформована в модель з більшою гнучкістю та життєвою здатністю, адаптуватися до ролі оточуючих чинників, і формувати власні фактори впливу на навколишнє середовище.

3.3 Розробка концепції регіонального лідерства в сфері публічного управління з урахуванням умов воєнного стану

Проведений аналіз управління Запорізьким регіоном, дозволив переконатися у необхідності створення певної концепції для розвитку лідерських якостей державних управлінців. Регіональне лідерство в умовах воєнного стану набуває особливої важливості для забезпечення ефективного управління, стійкості та відновлення регіонів, зокрема Запорізьких територій.

Концепція регіонального лідерства повинна враховувати специфіку поточних викликів і потреб, що виникають у воєнний час. Створення даної концепції може носити універсальний характер, однак її застосування до конкретного регіону потребує певної адаптації до територіальних особливостей та вимог.

Пропонуючи розробку концепції регіонального лідерства, вважаємо за потрібне окреслити ключові елементи, вибудувавши таким чином загальне бачення концепції. Отже, розвиток лідерських якостей у публічних управлінців регіонів в умовах воєнного стану буде відбуватися через такі групи заходів, як: визначення стратегічних пріоритетів; зміцнення управлінських компетентностей; використання сучасних технологій та інновацій; партнерство та співпрацю; забезпечення прозорості та підзвітності; розвиток людських ресурсів (рис. 3.6).



Рис. 3.6 Концепція регіонального лідерства

Для кращого розуміння побудови концепції, розглянемо детальніше кожен групу та передбачувані заходи.

а) Визначення стратегічних пріоритетів є основоположним елементом ефективного лідерства в умовах воєнного стану. У Запорізькому регіоні ці пріоритети мають бути спрямовані на (рис. 3.7):

1. безпеку та захист населення – що має на увазі посилення безпеки регіону, захист цивільного населення, готовність надання медичних послуг;
2. гуманітарну допомогу та соціальний захист – в тому числі психологічна підтримка;
3. відновлення та розвиток інфраструктури [67] – де особливу увагу буде направлено на енерго- та водопостачання, транспортну інфраструктуру та житловий фонд;
4. економічну стабільність та відновлення [67] – що включає підтримку малого та середнього бізнесу, залучення інвестицій в економіку регіону, новітні підходи у бюджетному процесі [68], розвиток агропромислового комплексу, стимули соціально-економічного відновлення [69];
5. освіту та культуру – через впровадження культурних програм та виділення допомоги освітнім установам;
6. залучення громади та міжнародна співпраця – шляхом реалізації громадських ініціатив, забезпечення прозорості та відкритості, залучення міжнародної допомоги.

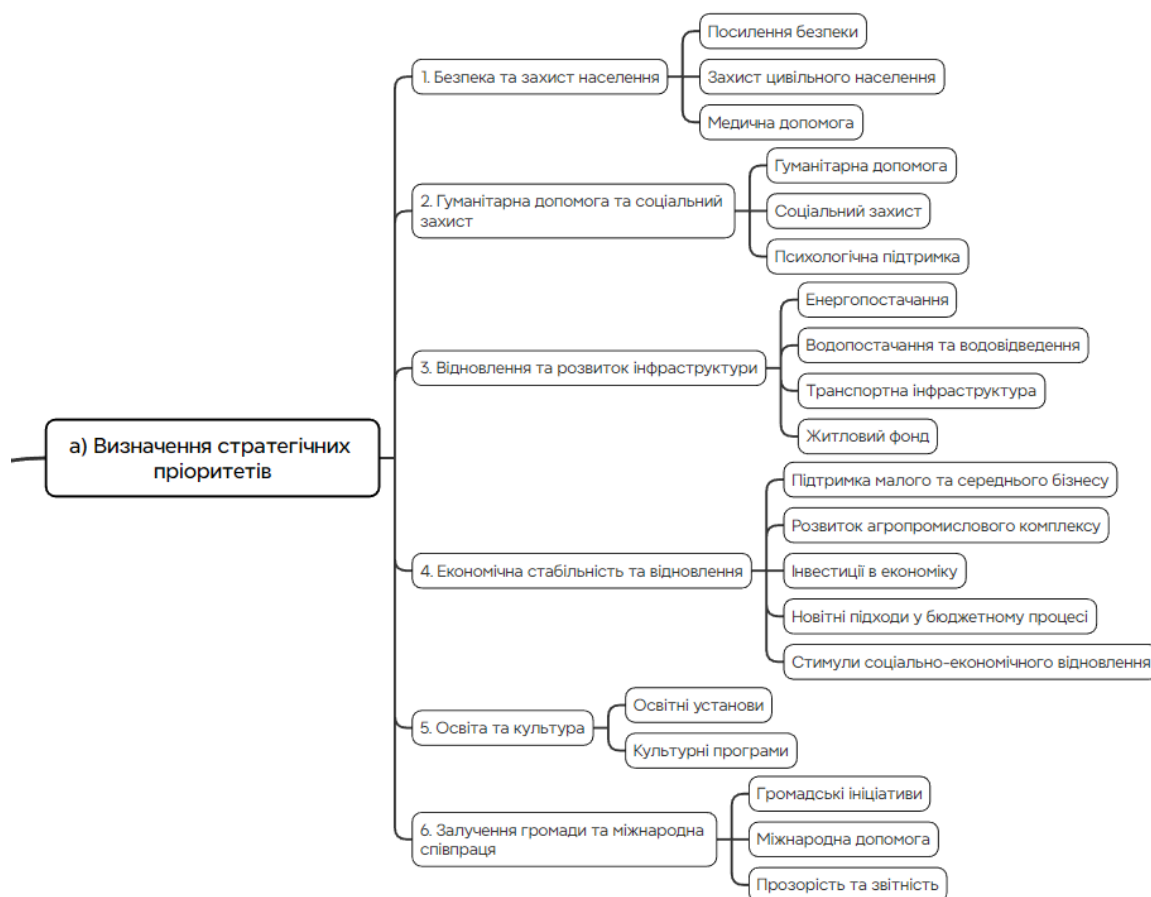


Рис. 3.7 Ключовий елемент а) Визначення стратегічних пріоритетів

б) Зміцнення управлінських компетентностей для ефективних регіональних лідерів дозволяє швидко та адекватно реагувати на виклики, приймати обґрунтовані рішення та забезпечувати стабільність і розвиток регіону. Зміцнення управлінських компетенцій включає в себе (рис. 3.8):

1. кризове управління – через оцінку ризиків та загроз, швидке прийняття рішень, стратегічне планування [20];
2. комунікаційні навички – передбачають співпрацю з медіа, інформування населення, залучення громадян до процесу управління;
3. планування та координацію – серед яких можна виділити міжвідомчу координацію, управління ресурсами, контроль та моніторинг виконання завдань;
4. навчання та підвищення кваліфікації – включає професійне навчання, обмін досвідом.



Рис. 3.8 Ключовий елемент б) Зміцнення управлінських компетентностей

в) Використання сучасних технологій та інновацій є необхідною складовою ефективного лідерства в сфері публічного управління, особливо в умовах воєнного стану. Інтеграція новітніх технологій дозволяє підвищити оперативність і точність прийняття рішень, сприяти швидкому відновленню та розвитку регіону (рис. 3.9):

1. цифрові інструменти управління – шляхом застосування систем цифрового документообігу та електронного уряду [70];
2. аналітичні платформи та штучний інтелект – включає можливості онлайн-сервісів для громадян, обробки великих даних, геоінформаційних систем, використання штучного інтелекту;
3. системи безпеки та моніторингу – передбачає достатню увагу кібербезпеці, застосування систем відеоспостереження, дронів тощо;
4. комунікаційні платформи та соціальні медіа – за допомогою мобільних додатків, віртуальних зустрічей;
5. інноваційні рішення в управлінні – залучення зелених технологій, побудова розумних міст, застосування гнучких робочих процесів.

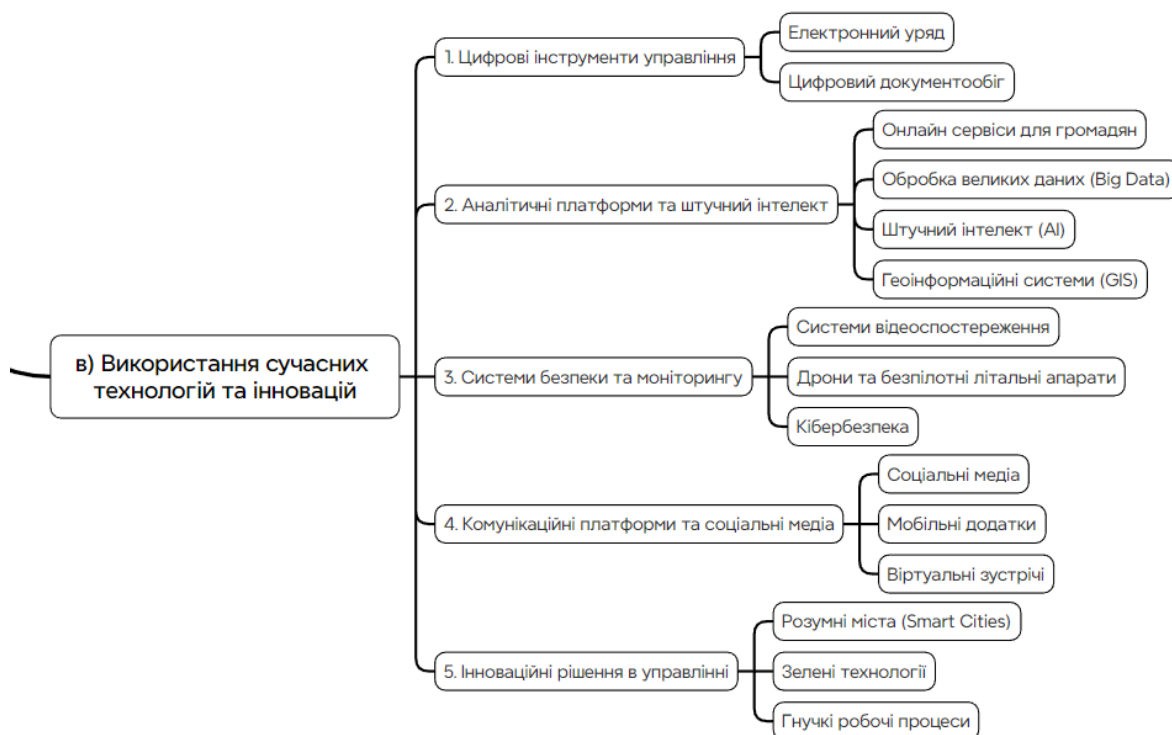


Рис. 3.9 Ключовий елемент в) Використання сучасних технологій та інновацій

г) Партнерство та співпраця в умовах воєнного стану особливо впливає на ефективність управління, що несе за собою об'єднання зусиль та ресурсів для досягнення спільних цілей та подолання викликів, що стоять перед регіоном (рис. 3.10):

1. взаємодія з центральною владою – передбачає координацію дій, законодавчу підтримку, залучення ресурсів;
2. співпраця з місцевими громадами та громадськими організаціями – сприятиме залученню громад, реалізації волонтерських ініціатив, створення партнерств із громадськими організаціями;
3. співпраця з бізнесом – має на увазі публічно-приватне партнерство, підтримку малого та середнього бізнесу, можливості впровадження інноваційних проєктів;
4. міжнародна співпраця – передбачає технічну, фінансову та гуманітарну допомогу, можливість обміну досвідом;

5. регіональна координація – реалізація передбачається через спільні проекти та трансрегіональне партнерство.

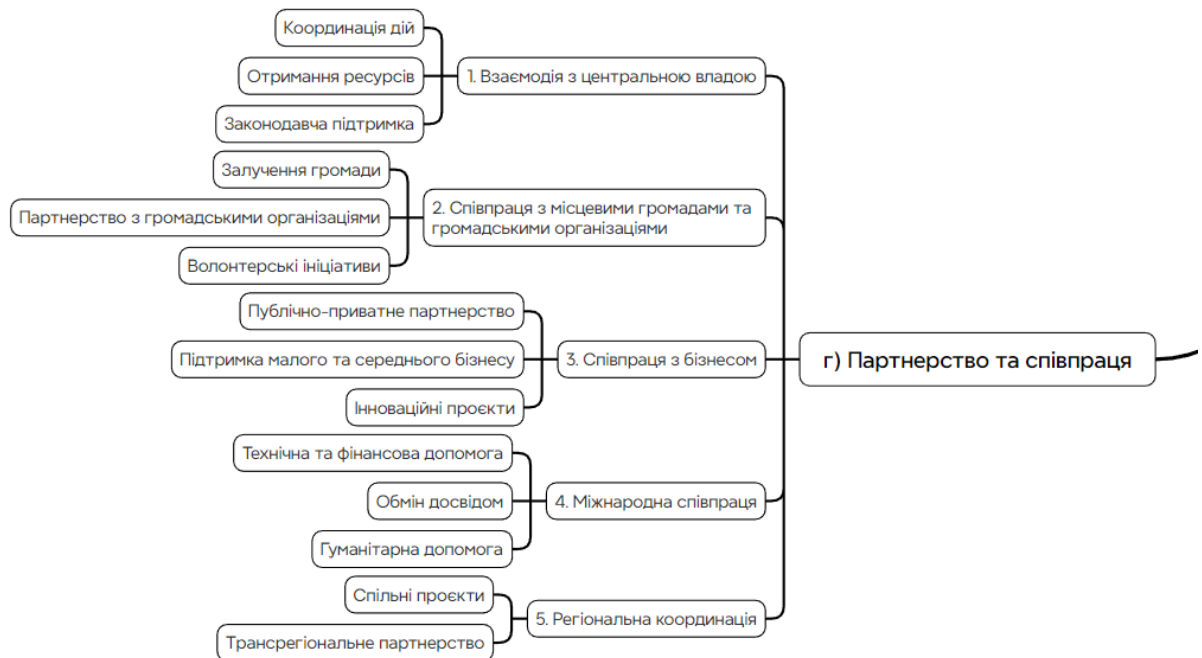


Рис. 3.10 Ключовий елемент г) Партнерство та співпраця

д) Забезпечення прозорості та підзвітності є фундаментальними принципами ефективного публічного управління в умовах воєнного стану. Вони сприяють підвищенню довіри громадян до влади, запобігають корупції та зловживанням, а також забезпечують відповідальність управлінців за прийняті рішення. Забезпечення прозорості та підзвітності включає низку заходів (рис. 3.11):

1. відкритий доступ до інформації – шляхом публікації даних, відкритості реєстрів, залученню електронних платформ;
2. громадський контроль та участь – завдяки проведенню громадських слухань та рад, створення онлайн опитувань та платформ зворотнього зв'язку;
3. боротьба з корупцією – через застосування антикорупційних програм, введення моніторингу;
4. підзвітність управлінців – передбачає регулярне звітування, проведення оцінки ефективності;

5. прозорість державних закупівель – зобов’язання проведення електронних тендерів, доступності тендерної документації, можливості громадського нагляду.

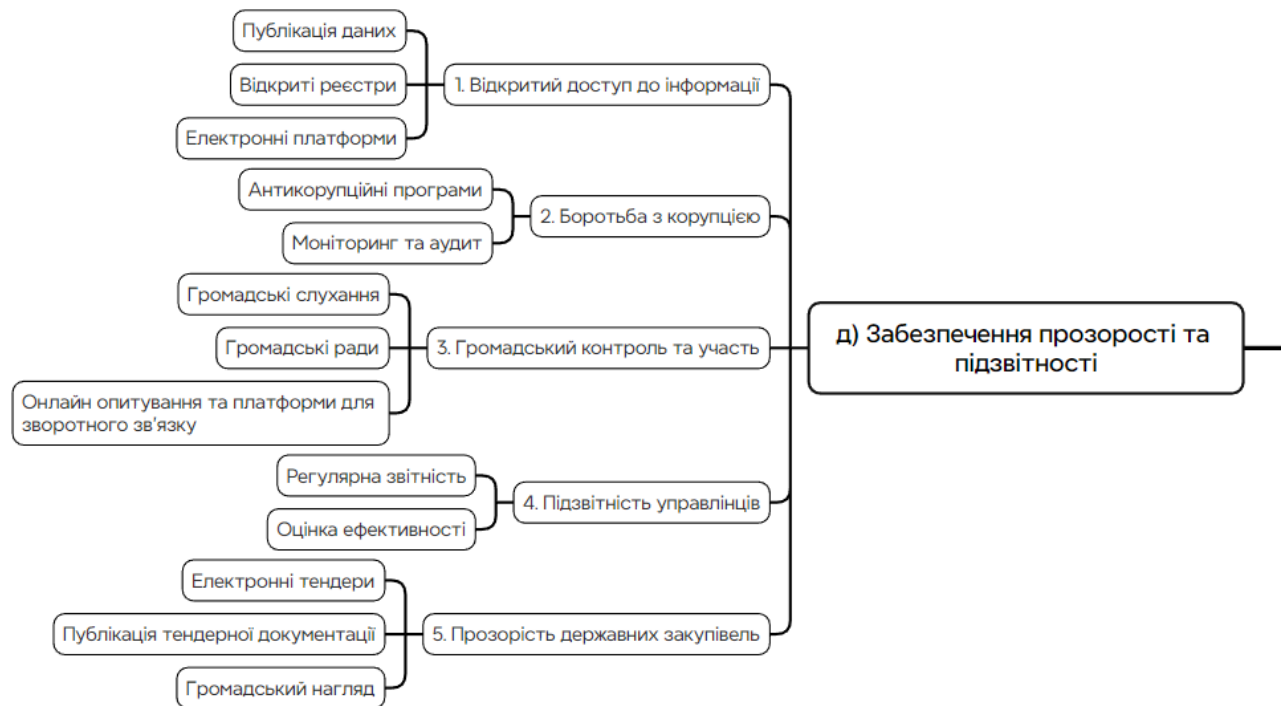


Рис. 3.11 Ключовий елемент д) Забезпечення прозорості та підзвітності

є) Розвиток людських ресурсів необхідний для забезпечення високого рівня кваліфікації, мотивації та ефективності працівників публічної адміністрації та інших залучених сторін, що дозволяє більш оперативно і професійно реагувати на воєнні виклики та забезпечувати стабільний розвиток регіону (рис. 3.12):

1. професійний розвиток та навчання – можливе через впровадження постійного навчання, спеціалізованих програм та новітніх методик [71];
2. мотивація та утримання персоналу – шляхом створення конкурентоспроможних умов праці, впровадження системи заохочень;
3. залучення та розвиток молодих спеціалістів – через пропонування стажування та практики, застосування менторських програм, можливості кар'єрного зростання;

4. інноваційні підходи до управління персоналом – наявність гнучкого робочого графіку, технологічних інструментів, адаптивних методів управління [71];

5. залучення міжнародного досвіду та кращих практик – передбачається через обмін досвідом, співпрацю з міжнародними організаціями, інтернаціоналізацію освіти;

6. забезпечення гендерної рівності – шляхом встановлення політик та регламентів, рівність у кар'єрному зростанні, створення безпечного робочого середовища, гендерно-нейтральні процедури оплати праці; культура інклюзивності [72].

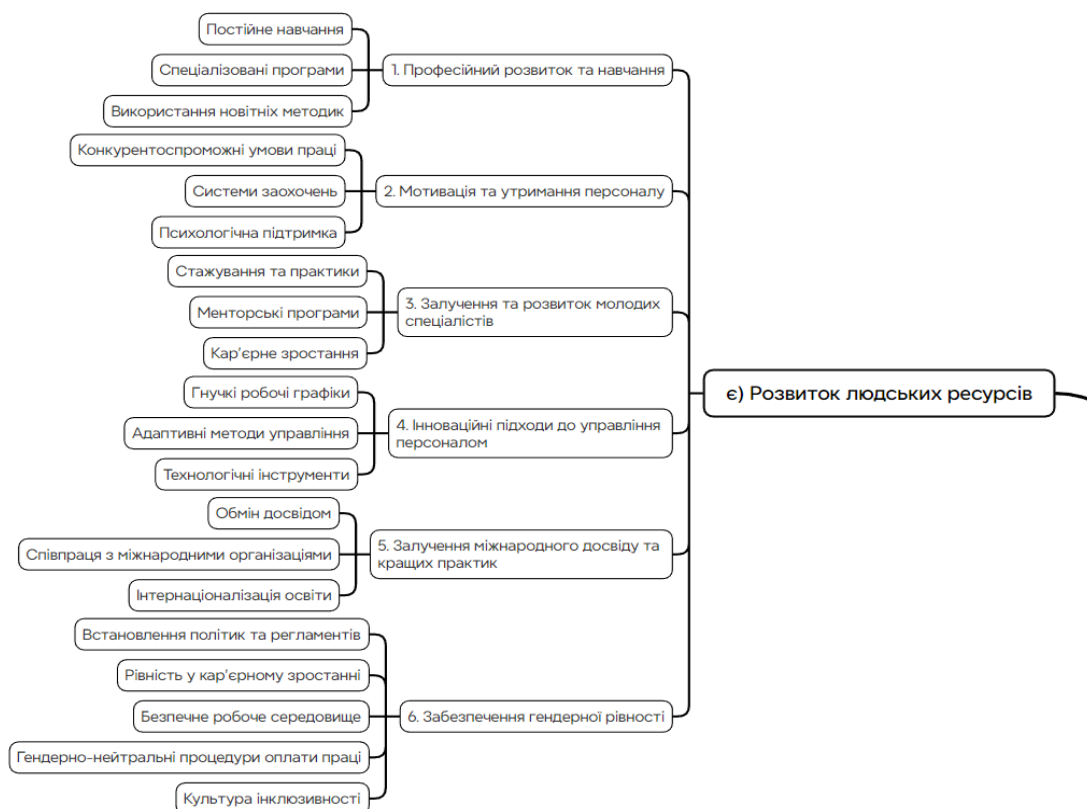


Рис. 3.12 Ключовий елемент є) Розвиток людських ресурсів

Розробка концепції регіонального лідерства в сфері публічного управління з урахуванням умов воєнного стану є ключовою для забезпечення стабільності та розвитку регіонів, таких як Запорізький. Пропонована концепція містить основні елементи, які варто використовувати для її більш повної та детальної

розробки. Наведені ключові елементи є орієнтовними та можуть бути змінені за потребою. Вважаємо перелічені групи заходів мінімальним наповненням концепції, подальша розробка та доопрацювання якої, принесе доповнення та більшу чіткість, що допоможе створити універсальну проте адаптивну концепцію для розвитку лідерства в регіонах. Тільки комплексний підхід до регіонального лідерства дозволить ефективно реагувати на виклики воєнного часу та забезпечити стійке майбутнє для регіону.

Висновок до розділу 3

Розвиток лідерських якостей для регіональних лідерів, заохочення інновацій і впровадження сучасних, в тому числі інформаційних, технологій є ключовими аспектами успішного управління в сучасних умовах. Регіональні лідери, що володіють відповідними навичками та вміють використовувати новітні технології, здатні значно підвищити ефективність управління та сприяти сталому розвитку своїх регіонів.

Розвиток лідерських якостей для регіональних лідерів включає формування таких важливих навичок, як стратегічне мислення, комунікаційні здібності, емпатія, рішучість та здатність мотивувати інших. Лідери, що володіють цими якостями, можуть ефективно керувати командами, забезпечувати стабільність та сприяти досягненню амбітних цілей. Важливим аспектом розвитку лідерських якостей є також постійне навчання та професійний розвиток, що дозволяє лідерам бути в курсі сучасних тенденцій та інноваційних підходів в управлінні. Програми тренінгів, семінарів та менторства є необхідними для підвищення компетентності регіональних управлінців та їхньої готовності до викликів, що постають перед ними.

Заохочення інновацій та впровадження сучасних технологій є ще одним важливим фактором успішного регіонального управління. Інновації сприяють підвищенню ефективності процесів, покращенню якості надання послуг, більшій прозорості та підзвітності дій влади, що зміцнює довіру населення до державних

інституцій. Впровадження інформаційних технологій, таких як електронний документообіг, системи управління ресурсами та платформи електронного врядування, дозволяє значно оптимізувати роботу адміністрацій та покращити взаємодію з громадянами. Сучасні технології також сприяють підтримці розвитку підприємств, впровадженню практик стимулювання бізнесу, створенню сприятливого середовища для розвитку талантів та підґрунтя для новітніх розробок українцями.

Поєднання розвитку лідерських якостей з активним впровадженням інновацій та інформаційних технологій створює потужну синергію, яка дозволяє регіональним лідерам ефективно протистояти сучасним викликам. Це забезпечує не тільки оперативність та гнучкість управлінських рішень, але й сприяє більшій інтеграції громадян у процеси управління, стимулює розвиток громадянського суспільства та підвищує загальний рівень життя в регіонах.

Таким чином, інвестування в розвиток лідерських якостей та заохочення інновацій є необхідними умовами для створення ефективного та сучасного регіонального управління, здатного забезпечити стійкий розвиток і процвітання територій навіть в умовах складних соціально-економічних та політичних викликів.

ВИСНОВКИ

1. Розглянуті сутність та поняття терміну «лідерство» дали розуміння що лідерство за своєю природою має на меті вплив на певну групу індивідів задля досягнення поставленого результату. Сутність лідерства полягає у певних якостях, за допомогою яких можна мотивувати та надихати інших, стимулювати інновації та зміни, будувати та розвивати високоефективні команди, досягати організаційних цілей, формувати позитивну організаційну культуру, керувати через невизначеність, впливати та відстоювати позитивні зміни. Лідерство має свої функції, виконання яких сприяє його повній реалізації та якісному використанню. Серед основних та більш використовуваних під час роботи функцій варто назвати: розроблення політики; організаційну; планування цілей на стратегії; керування та направлення; розв'язання проблем; представництва та відповідальності. Стилі лідерства що були розглянуті – авторитарний, демократичний, ліберальний, бюрократичний – становлять формуванню бази для створення нових (змішаних) або розробки власних стилів керівництва. Попри різноманіття моделей лідерства, кожна по-своєму трактує його походження та має своїх прихильників, в тому числі наведені теорії великої людини, лідерських рис, поведінкова модель, модель трансформаційного та транзакційного лідерства.

2. Визначення специфіки лідерства в публічному управлінні на відміну від звичайного лідерства має свої особливості, які пов'язані з більшою відповідальністю, важливістю та відкритістю. Застосування лідерства в публічному управлінні характеризується такими специфічними ознаками, як: громадський інтерес, відкритість та демократія, відповідальність та етичні норми, дипломатія та компроміси, дотримання законодавства. Розглядаючи якості ефективного лідерства осіб на посадах державної служби, потрібно звертати увагу на наявність: чіткого бачення та відчуття мети; сильних комунікативних навичок; емоційного інтелекту та емпатії; розвинених

аналітичних навичок; вміння приймати рішення, делегувати повноваження, надихати та мотивувати; проявляти стійкість та адаптивність; постійно навчатися та вдосконалювати навички. Роль лідерів у регіональному розвитку перш за все має бути орієнтована та інтереси та розвиток територій, враховуючи їх особливості. Підтримання конкурентоспроможності та просування регіону, залучення інвестицій, створення програм розвитку, виявлення слабких і сильних сторін та можливостей і загроз – є специфічними завданнями роботи регіонального управлінця лідера.

3. Виокремлені вимоги до лідерів в публічному управлінні в умовах військового стану акцентували увагу на необхідності продовження роботи державного апарату з більшою силою. Основними вимогами до лідерів в умовах воєнного стану стали: налагодження роботи державних органів та місцевого самоврядування в умовах невизначеності; швидке реагування на ситуації що утворилися та дотримання нових законодавчих розпоряджень у роботі; розміщення внутрішньо-переміщених осіб та створення безпечного середовища для жителів регіонів; стабілізація економічного становища територій та відбудова пошкодженої інфраструктури; стійкість, моральна підтримка та допомога населенню.

4. Проаналізувавши управління Запорізьким регіоном в умовах військового конфлікту, можемо говорити що неготовність місцевого самоуправління до військового вторгнення та відсутність належних заготовлених заходів своєю мірою призвели до окупації більшої частини територій області. Однак прийняті першочергові заходи для захисту населення та оборони підконтрольних територій були доречними. Запорізький регіон активно приймав внутрішньо-переміщених осіб та надавав їм допомогу, в тому числі з працевлаштуванням і тимчасовим житлом. Для підтримки населення у скрутний час місцевою владою було організовано надання фінансової та гуманітарної допомоги вразливим верствам населення. Попри складну безпекову ситуацію, освітні та медичні заклади з перших днів безперестанно продовжували свою роботу, а роботу місцевих установ та інфраструктури було поновлено

згодом. Намагаючись затримувати місцевий бізнес у Запоріжжі, регіональними управліннями було підтримано проведення різноманітних заходів для розвитку підприємництва, що також сприяло відновленню економіки регіону. Попри масовані російські обстріли, налагодження критично-важливої інфраструктури завжди займало пріоритетне місце та виконувалося в максимально короткий час.

5. Проведення оцінки впливу військового стану на систему публічного управління регіону, дало змогу повною мірою охарактеризувати роботу очільників Запорізького регіону. За час повномасштабного вторгнення, в Запорізькій міській раді було змінено одного очільника, тоді як у Запорізькій обласній державній адміністрації посада займалася три рази. Очільники міста та області, попри відсутність спланованих дій реагування на вторгнення, за досить короткий проміжок часу змогли налагодити роботу міських установ та громадського транспорту. Прийняті рішення були спрямовані на безпеку жителів, підтримання критично важливої інфраструктури та ліквідацію завданих збитків. Запорізькі керівники, намагаючись привернути увагу до області та міста, співпрацювали з міжнародними організаціями, отримували допомогу і підтримку від донорів, зустрічали європейських партнерів та багато працювали на користь регіону. Попри позитивний вплив прийнятих рішень, варто наголосити на негативних сторонах дій очільників, які проявляються участю в корупційних справах, недостатньою освіченістю, відсутністю стратегічного бачення, безладним ставленням до справ та відсутністю комунікації із жителями. Перераховані сторони створили гальмівні процеси у розвитку та житті регіону, що поступово могло призвести до його занепаду.

6. Проведені дослідження стратегії та практики ефективного лідерства в умовах військового стану сприяли виокремленню кращих лідерів України, зокрема в управлінні країною, регіонами та лідерів від народу. Кожна виокремлена особа користується певним набором лідерських якостей, має власні підходи до ведення справ та стилі управління, що дозволяє якісно виконувати свою роботу та ефективно діяти у боротьбі з воєнними викликами. Головним завданням регіональних лідерів у важкі часи також є вміння мотивувати та

закликати до дій власним прикладом. Окрім виконання посадових обов'язків, наведені лідери довели важливість прояву таких якостей як щирість, відкритість, стійкість, незламність, стратегічне мислення, позитивний підхід до роботи.

7. Запропоновано заходи розвитку лідерських якостей для регіональних лідерів, які полягають у постійному внесенні оновлень до освітніх програм майбутніх державних управлінців та подальшого професійного навчання, що може впроваджуватися через такі заходи: менторство та коучинг; проведення тренінгів та семінарів; організацію рольових ігор та симуляцій, впровадження групових проєктів та командної роботи, розвиток особистості, програм стажування та обміну досвідом. Важливим є розвиток у регіональних управлінців комунікаційних навичок, здатності до стратегічного мислення, емоційного інтелекту, лідерської відповідальності, гнучкості та адаптивності, вміння працювати в команді. Також для відповідального лідера необхідними будуть і такі риси: надійність, лояльність, хоробрість, терплячість, безперервність саморозвитку.

8. Обґрунтування важливості заохочення інновацій та впровадження сучасних (інформаційних) технологій у регіональне управління, дозволили детальніше розглянути застосування інновацій у співпраці, задля спрощення процедур, в підходах до управління, в технологіях та інструментах управління. Застосування інновацій у співпраці може поширюватися на: населення регіону через своєчасне інформування, проведення консультацій, можливість співпраці; підприємництво регіону через делегування повноважень та створення програм підтримки; вищі навчальні заклади шляхом організації спільних проєктів та залучення молодих талантів; громадські організації; засоби масової інформації. Залучення інновацій в підходах до управління, передбачає перехід до проєктного менеджменту, що має переваги у вигляді чітко визначених термінів, встановлених критеріїв оцінювання, використання технологій проєктного управління, поглибленої уваги на робочу силу, час і фінансові ресурси. Застосування сучасних інструментів та технологій, в тому числі інформаційних, значно полегшує управління регіоном. Задля спрощення процедур, застосування

сучасних технологій в регіональному розвитку передбачає спрощення надання адміністративних послуг, застосування принципу «єдиного вікна», скорочення термінів надання послуг, забезпечення необхідним інформаційно-технічним устаткуванням, можливість самообслуговування в центрах надання послуг.

9. Розробка концепції регіонального лідерства в сфері публічного управління з урахуванням умов воєнного стану дала можливість виокремити ключові аспекти, які потребують детального вивчення. Серед аспектів було виділено: 1. Визначення стратегічних пріоритетів; 2. Зміцнення управлінських компетентностей; 3. Використання сучасних технологій та інновацій; 4. Партнерство та співпрацю; 5. Забезпечення прозорості та підзвітності; 6. Розвиток людських ресурсів. Наведені ключові елементи є орієнтовними та можуть бути змінені за потребою. Перелічені групи заходів потрібно вважати мінімальним наповненням концепції, подальша розробка та доопрацювання якої, принесе доповнення та більшу чіткість, що допоможе створити універсальну та адаптивну концепцію для розвитку лідерства в регіонах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Leadership CHAPTER – 3. London : Kings University College, 2020. 182 р.
2. Senge P. The dance of change : the challenges of sustaining momentum in learning organizations. New York : Currency/Doubleday, 1999. 596 р.
3. Панасенко Н. Л., Гунько М. О. Теоретичні основи інноваційного лідерства в публічному управлінні. *Місьцеве самоврядування в Україні та світі: теорія та практика* : III Міжнар. науково-практ. конф., м. Полтава, 28 листоп. 2023 р. С. 98–101. URL: <http://surl.li/uisoe> (дата звернення: 26.04.2024).
4. Yemelyanov, V., Shtyrov, O., Verba, S., & Yaroshenko, L. (2020). Leadership qualities in civil service: problem issues. *Public Administration and Regional Development*, (10), 1059-1091. <https://doi.org/10.34132/pard2020.10.05> (дата звернення: 26.04.2024).
5. Зубко, С. В., & Карковська, В. Я. (2023). Організаційна культура як елемент забезпечення результативності публічного управління. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: право, публічне управління та адміністрування, (9). <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-9-02-04> (дата звернення: 26.04.2024).
6. Політичне лідерство : навчальний посібник / В. А. Гапоненко, С. С. Бульбенюк, Н. М. Довганик та ін. К.: КНЕУ, 2021. 324 с.
7. Лях Ю. І. Лідерство в публічному управлінні : конспект лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти всіх форм навчання зі спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування / Ю. І. Лях ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2022. – 74 с
8. Чорний А. В. Сучасні теорії лідерства: загальний огляд та структурна модель. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія «Економіка» : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, червень 2018. № 9(37). С. 78–84.

9. Чмельова О. С. Основні теоретичні підходи дослідження лідерства. Лідерство в сфері менеджменту / О. С. Чмельова, Я. О. Єфремова // *Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки)* : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2018. – № 37 (1313). – С. 102-106.
10. Basinskaya I., Radyuk O., Nekhviadovich I. SITUATIONAL AND INTERACTIONIST LEADERSHIP THEORIES. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова*. Серія 12. Психологічні науки. 2020. No. 11. Р. 5–23. URL: [https://doi.org/10.31392/npu-nc.series12.2020.11\(56\).01](https://doi.org/10.31392/npu-nc.series12.2020.11(56).01) (date of access: 06.06.2024).
11. Томах , В., Дорошенко, Т., & Тимошенко , Ю. (2024). Стили лідерства та їх вплив на управління підприємством. *Економіка та суспільство*, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-149> (дата звернення: 28.04.2024).
12. Лідерство та команда в публічному управлінні : конспект лекцій / укладачі: К. В. Таранюк, Я. В. Кобушко. – Суми : Сумський державний університет, 2020. – 175 с.
13. Bennis W. On Becoming a Leader: The Leadership Classic. Basic Books, 2003. URL: https://www.mcs.gov.kh/wp-content/uploads/2017/07/On-Becoming-a-Leader_BOOK.pdf. (дата звернення: 28.04.2024).
14. LIAKH Y. Leadership in Public Administration: Prospects for Development in Ukraine. *University Scientific Notes*. 2022. С. 106–115. URL: <https://doi.org/10.37491/unz.87.8> (дата звернення: 28.04.2024).
15. Василевська, Т., & Пятківський, Р. (2021). Етичне лідерство в публічній службі: смисл і значущість феномену. *Аспекти публічного управління*, 9(2), 35-42. <https://doi.org/10.15421/152116> (дата звернення: 27.04.2024).
16. Антонюк Р. Особиста ефективність як основа лідерської продуктивності керівника організації. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти*. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування». 2023. № 3. С. 11–21. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2023-3.02> (дата звернення: 29.04.2024).

17. В. П. Якобчук, А. Б. Войтенко, Д. П. Мороз. Ефективне лідерство як кадровий ресурс публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 2. С. 82–87.
18. Булуй О. Г., Якобчук В. П., Плотнікова М. Ф., Булуй В. Г. Інноваційно-інформаційні технології управління соціально-економічним розвитком територіальних громад. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 3. – URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2023> (дата звернення: 29.04.2024). DOI: 10.32702/2307-2156-2021.3.31
19. Herasymiuk K. H., Zelinska N. Mechanisms of innovations implementation into the process of regional governance under decentralization. *Law and public administration*. 2020. № 2. С. 260–265. URL: <https://doi.org/10.32840/pdu.2020.2.38> (дата звернення: 06.06.2024).
20. Нечаєва І. Особливості прийняття управлінських рішень, їх оцінка та оцінювання в умовах кризи. *Економічний аналіз*. 2019. Т. 29, № 1. С. 156-163. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2019_29\(1\)__22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2019_29(1)__22).
21. Мельниченко Б.Б. Публічне управління в Україні в умовах воєнного стану. *Держава та регіони*. Серія «Право». 2023. №2 (80). Запоріжжя, 2023. №2, 2023. — С. 92–96.
22. Місцеве самоврядування в умовах війни: підсумки за період від 24 лютого до 30 квітня. URL: <https://uplan.org.ua/analytics/mistseve-samovriaduvannia-v-umovakh-viiny-pidsumky-za-period-vid-24-liutoho-do-30-kvitnia/> (дата звернення: 03.05.2024).
23. Bezena I. M., Rybkina S. O. New dimensions of public governance of the region in a special period. "Scientific Notes of Taurida V.I. Vernadsky University", series "Public Administration". 2022. № 3. С. 26–30. URL: <https://doi.org/10.32838/tnu-2663-6468/2022.3/05> (дата звернення: 03.05.2024).
24. Іжа М. М., Курносенко Л. В. Публічне управління в умовах викликів воєнного стану. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2023. № 19. С. 11–30. DOI: 10.34132/pard2023.19.01 (дата звернення: 04.05.2024).

25. Офіційний сайт Запорізької обласної державної адміністрації. Запорізька область - 200 днів війни. URL: <https://www.zoda.gov.ua/news/62724/zaporizka-oblast---200-dniv-viyni.html> (дата звернення: 04.05.2024).

26. На Запоріжжі налічується майже 233 тисячі ВПО – їх підтримкою займається Координаційний центр. Запорізька обласна державна адміністрація. URL: <https://www.zoda.gov.ua/news/67832/na-zaporizhzhzhi-nalichujetsya-mayzhe-233-tisyachi-vpo--jih-pidtrimkoju-zajmajetsya-koordinatsiyniy-tsentr.html#:~:text=Станом%20на%20початок%20грудня%202023,52,3%20тисячі%20пенсіонерів.> (дата звернення: 04.05.2024).

27. Про затвердження Порядку надання роботодавцю компенсації витрат на оплату праці за працевлаштування внутрішньо переміщених осіб внаслідок проведення бойових дій під час воєнного стану в Україні : Постанова Каб. Міністрів України від 20.03.2022 р. № 331 : станом на 30 груд. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/331-2022-п#Text> (дата звернення: 06.05.2024).

28. До 1 вересня у Запорізькій області планують відновити укриття у 120 школах. Відбудова. Запоріжжя. URL: <http://surl.li/ugtyl> (дата звернення: 06.05.2024).

29. Понад 600 компаній переїжджали декілька разів, проте не повернулись у свої регіони від початку повномасштабної. Опендatabot Аналітика. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/business-relocation-2023> (дата звернення: 06.05.2024).

30. 700 днів повномасштабної війни у Запорізькій області: узагальнення подій. URL: <https://www.helsinki.org.ua/articles/700-dniv-povnomasshtabnoi-viyny-u-zaporizkiy-oblasti-uzahalnennia-podiy/> (дата звернення: 06.05.2024).

31. Офіційний сайт Національного агентства з запобігання корупції. НАЗК виявило ознаки незаконного збагачення секретаря Запорізької міськради на понад 9 млн грн. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/nazk-vyyavylo-oznaky-nezakonnogo-zbagachennya-sekretarya-zaporizkoyi-miskrady-na-ponad-9-mln-grn/> (дата звернення: 08.05.2024).

32. Чим запам'ятався на посту очільника Запоріжжя Анатолій Куртев: початок війни, скандали та меми. URL: <https://zabor.zp.ua/new/chim-zapamyatavsya-na-postu-ochilnika-zaporizhzhya-anatoliy-kurtev-pochatok-viyni-skandali-ta-memi> (дата звернення: 08.05.2024).

33. Чим запам'ятався голова ЗОВА Олександр Старух: відкриття мостів, скандали з гуманітаркою та окупація більшої половини області. URL: <https://zabor.zp.ua/new/chim-zapamyatavsya-golova-zova-oleksandr-starukh-vidkrittya-mostiv-skandali-z-gumanitarkoyu-ta-okupatsiya-bilshoi-polovini-oblasti> (дата звернення: 09.05.2024).

34. Офіційний сайт Запорізької обласної державної адміністрації. До уваги біженців з зони бойових дій! URL: <https://www.zoda.gov.ua/news/60060/douvagi-bizhentsiv-z-zoni-boyovih-diy.html> (дата звернення: 09.05.2024).

35. Офіційний сайт Запорізької обласної державної адміністрації. Запорізька ова та благодійна організація «благодійний фонд «Глобал емпавермент мішн юа» підписали меморандум про співпрацю. URL: <https://www.zoda.gov.ua/news/65511/zaporizka-ova-ta-blagodiyna-organizatsiya-blagodiyний-fond-lobal-empavermment-mishn-jua-pidpisali-memorandum-pro-spiivpratsju.html> (дата звернення: 09.05.2024).

36. *Актуальні проблеми державного управління* : зб. наук. пр. ОРІДУ. Вип. 3(84). – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2021. – 254 с.

37. О. Г. Барило. Аналіз досліджень проблем державного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 9. С. 120-125.

38. Зелений О. В. Лідер та лідерство в органах місцевого самоврядування : Кваліфікаційна магістерська робота на правах рукопису. Київ, 2023. 83 с. URL: <https://ir.library.knu.ua/server/api/core/bitstreams/2f3679b2-449a-433b-9084-06c4d1a488ff/content>. (дата звернення: 10.05.2024).

39. Віталій Кличко очолив медіарейтинг міських голів під час війни. URL: <https://vechirniy.kyiv.ua/news/66809/>. (дата звернення: 10.05.2024).

40. Коваленко О., Спірін Є. «Помилявся я». Мер Маріуполя Вадим Бойченко про те, чому вважав, що війни не буде, ситуацію в місті, дії окупантів,

фільтраційні табори та масові поховання. URL: <https://babel.ua/texts/78985-pomilyavsya-ya-mer-mariupolya-vadim-boychenko-pro-te-chomu-vvazhav-shcho-viyni-ne-bude-situaciyu-v-misti-diji-okupantiv-filtraciyi-tabori-ta-masovi-pohovannya-velike-interv-yu> (дата звернення: 10.05.2024).

41. Mariupol Reborn – План відродження міста Маріуполя. URL: <https://remariupol.com/> (дата звернення: 10.05.2024).

42. Благодійний фонд Сергія Притули. URL: <https://prytulafoundation.org/> (дата звернення: 10.05.2024).

43. Pidlisna T. Modern approaches to leadership development in public authorities. *Law and public administration*. 2021. № 2. С. 158–164. URL: <https://doi.org/10.32840/pdu.2021.2.24> (дата звернення: 10.05.2024).

44. Колесник Л. Л. Сучасні підходи до розвитку лідерства на державній службі. *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 3(89). С. 174–177. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2019-3\(89\)-174-177](https://doi.org/10.26642/ema-2019-3(89)-174-177) (дата звернення: 14.05.2024).

45. Антонова Л. В., Козлова Л. В. Професіоналізація державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування як напрям реалізації теорії лідерства в публічному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 1. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1921> (дата звернення: 14.05.2024). DOI: 10.32702/2307-2156-2020.1.4

46. Shlyakhtina H. V. Experience of foreign countries in formation of leadership competences in public authorities. *"Scientific Notes of Taurida V.I. Vernadsky University"*, series "Public Administration". 2021. № 3. С. 69–76. URL: <https://doi.org/10.32838/tnu-2663-6468/2021.3/12> (дата звернення: 14.05.2024).

47. Кушнірюк В. М., Сорока Х. В. Актуальні питання формування лідерства в системі місцевого самоврядування. *Місьцеве самоврядування в Україні та світі: теорія та практика* : III Міжнар. науково-практ. конф., м. Полтава, 28 листоп. 2023 р. С. 72-75.

48. Дидактичні основи формування лідерської компетентності майбутніх бакалаврів з менеджменту : монографія / С. І. Нестуля. Полтава : ПУЕТ, 2019. – 799 с.

49. Офіційний сайт Вищої школи публічного управління. URL: <https://hs.gov.ua/> (дата звернення: 14.05.2024).

50. Офіційний сайт Національного агентства України з питань державної служби. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/> (дата звернення: 14.05.2024).

51. Про внесення змін до Положення про Вищу школу публічного управління : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 31.01.2023 р. № 8-23. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0008859-23#Text> (дата звернення: 14.05.2024).

52. Nakonechnyi O. Ensuring the effectiveness of professionalization of local self-government officials. *Democratic governance*. 2023. Т. 31, № 1. С. 144–156. URL: <https://doi.org/10.23939/dg2023.01.144> (дата звернення: 14.05.2024).

53. Storozhev R. Analysis of educational global trends on the development of leadership in public administration. *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*. 2021. № 2. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2021.2.37> (дата звернення: 14.05.2024).

54. Pulina, T., Tkachuk, A. and Vafina, A. (2018), “Development of personal potential of public administration office”, *Ekonomika ta derzhava*, vol. 12, pp. 44–49. DOI: 10.32702/2306-6806.2018.12.44

55. Storozhev R. System of Principles for Leadership Development in Public Administration. *Public administration and local government*. 2020. Т. 47, № 4. С. 78–87. URL: <https://doi.org/10.33287/102071> (дата звернення: 16.05.2024).

56. Аналіз ситуації щодо професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування в Україні – Інформаційно-аналітичний звіт. URL: http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2017/07/Analytical-report_Institution-Training-2017_7July_Final.pdf (дата звернення: 16.05.2024).

57. Pavlyuk Oksana (2019) Psychological and Pedagogical Training as a Method of the Leadership Qualities Development of Students of Professional

(Vocational) Educational Establishments. Science Review. 5(22). doi: 10.31435/rsglobal_sr/30062019/6545 (дата звернення: 16.05.2024).

58. Вербовська Л. С., Боднар Г.Ф., Микитюк Н.Є. “Технології лідерства в організації”. Конспект лекцій – Івано-Франківськ: Видавництво «ІФНТУНГ». 80 ст., 2021 р.

59. Zvierieva O. O., Fedorchak O.V. Tools for the interaction between a leader and a team in public authorities. Master’s thesis. – Lviv Polytechnic National University, Lviv, 2022.

60. Нечаєва І. А., Зінченко А. А. Інноваційний менеджмент регіонального розвитку. *«Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку»* : Міжнар. науково-практ. конф., м. Запоріжжя, 10 листоп. 2023 р. С. 268–269.

61. Averkyna, M. F., & Karlova, O. A. (2019). Регіональна інноваційна політика на засадах стійкості: сутність, особливості та завдання. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія Економіка, 6(12). Retrieved із <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/161> (дата звернення: 16.05.2024).

62. Ілляшенко Н. С., Мироненко А. І. Інноваційні підходи до управління стратегією конкурентоспроможності регіону. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2023. № 2(278). С. 44–49. URL: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2023-278-2-44-49>. (дата звернення: 17.05.2024).

63. Шитікова Л. В., Зінченко А. А. Особливості впровадження електронного врядування та електронної демократії на прикладі Підгородненської міської ОТГ. *Відновлення України та її регіонів в контексті глобальних трендів: управління, адміністрування та забезпечення* : Міжнар. науково-практ. конф., м. Запоріжжя. 2023. С. 274–276.

64. Нечаєва І. А., Зінченко А. А. Індустріальні парки як механізм відновлення економіки України. *Відновлення України та її регіонів в контексті*

глобальних трендів: управління, адміністрування та забезпечення : Міжнар. науково-практ. конф., м. Запоріжжя. 2023. С. 387–390.

65. Pulina, T. (2017), “Modern aspects and methods of risk management of innovative projects in Ukraine”, *Ekonomika ta derzhava*, vol. 10, pp. 4–8.

66. Pulina, T. V., Shytikova, L. V. and Ryzhenko, O. M. (2020), “Improving the system of providing electronic services is a key task of local self-government”, *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*, [Online], vol. 11, available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1844> (Accessed 09 Jun 2024). DOI: 10.32702/2307-2156-2020.11.4

67. Gudz Petro, Oliinyk Yaroslav, Shkurupska Iryna, Ivanchenkov Viacheslav, Petrenko Olga, Vlasenko Yurii. Formation of Foreign Economic Potential of the Region as a Factor of Competitive Development of the Territory (2020). *International Journal of Management*, 11 (5), 2020, pp. 590-601., Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3630819>

68. Нечаєва І. А., Костецька А. І. Використання гендерно орієнтованого підходу у бюджетному процесі громади // *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Серія: "Економічні науки". - 2021. - №9. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-9-7545>

69. Nechayeva I.A., Ben V.V. Determination of incentives for the socio-economic recovery of the economic complex of the Zaporizhzhia region in the conditions of martial law. *Економічний вісник Державного вищого навчального закладу “Український державний хіміко-технологічний інститут”*, 2022, № 2, С. 39-48. URL : <http://ek-visnik.dp.ua/wp-content/uploads/pdf/2022-2/Necheyeva.pdf>. DOI: 10.32434/2415-3974-2022-16-2-39-48

70. Nechayeva I. (2020) Modern tools for regional development programming. Intelligent computer-integrated information technology in project and program management : Collective monograph edited by I. Linde, I. Chumachenko, V. Timofeyev. Riga : ISMA, 2020. 324 p., p. 178-192 DOI: <https://doi.org/10.30837/MMP.2020.178>.

71. Нечаєва, І., Борисенко, О., & Онуфрієнко, Н. (2021). Аналіз можливості та обґрунтування необхідності створення проєктів розвитку людського потенціалу регіону. *Економіка та суспільство*, (27). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-51>.

72. Gudź P., Gudź M. Inclusive Development of the Region's Economy: the Challenges of Globalization and the Possibility of Regionalization // *Roczniki Ekonomiczne Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej w Bydgoszczy*. – 2019. – №. 12. – С. 93-100.