

РЕГІОНАЛЬНЕ ЛІДЕРСТВО В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

REGIONAL LEADERSHIP IN PUBLIC ADMINISTRATION DURING WARFARE: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

Лідерство є складним і багатограним явищем, яке включає ключові елементи взаємодії, впливу, бачення, спільного результату та досягнення мети. Це мистецтво надихати та направляти людей до спільної мети через позитивний вплив і колективні зусилля. Лідери створюють середовище довіри, співпраці та приймають обґрунтовані рішення для досягнення успіху.

Важливі якості лідера включають мотивацію, надихання, інноваційність, побудову ефективних команд та формування позитивної організаційної культури. Лідерство може варіюватися в залежності від контексту та типу, від авторитарного до демократичного стилю. Теорії лідерства охоплюють як історичні, так і сучасні підходи, такі як теорія великої людини, лідерські риси, поведінкова модель та трансформаційне лідерство.

В публічному управлінні лідерство орієнтоване на громадський інтерес і дотримання етичних норм. Ефективні лідери мають чітке бачення, сильні комунікативні навички, емоційний інтелект, адаптивність і здатність до інновацій. В умовах війни лідери відіграють вирішальну роль у формуванні стратегій розвитку, забезпеченні соціально-економічного процвітання та підтримці порядку.

В статті обґрунтовано, що розвиток лідерських якостей для регіональних управлінців є ключовим фактором стабільності та прогресивного розвитку територій.

На прикладі Запорізької області проаналізовано вплив війни на систему публічного управління. Визначено, що війна стимулювала мобілізацію ресурсів та швидке прийняття рішень, але також загострила системні проблеми, такі як корупція, низький рівень прозорості та нестача кваліфікованих кадрів.

Доведено, що ефективне управління в умовах війни та післявоєнної відбудови потребує не лише рішучих дій, але й системних реформ, спрямованих на подолання корупції, підвищення прозорості та підзвітності влади, а також на розвиток професійного потенціалу публічних службовців.

В роботі запропоновано концепцію розвитку лідерських якостей державних управлінців, яка включає в себе такі складові: лідерство як стабілізуючий чинник, професійну підготовку, компетентності та освітнє лідерство.

Впровадження концепції розвитку лідерських якостей державних управлінців може сприяти вирішенню нагальних завдань та забезпечити стійкість і відновлення регіонів.

Ключові слова: лідерство, публічне управління, регіональний розвиток, воєнний стан, лідерські якості, концепція розвитку лідерських якостей.

Leadership, a complex and multifaceted phenomenon, encompasses key elements of interaction, influence, vision, shared outcomes, and goal attainment. It is the art of inspiring and guiding individuals toward a common goal through positive influence and collective efforts. Leaders foster an environment of trust, collaboration, and make sound decisions to achieve success.

Essential leadership qualities include motivation, inspiration, innovation, the ability to build effective teams, and fostering a positive organizational culture. Leadership styles vary depending on the context and type, ranging from authoritarian to democratic approaches. Leadership theories encompass both historical and contemporary perspectives, such as the great man theory, trait leadership, behavioral models, and transformational leadership.

In public administration, leadership is oriented towards public interest and ethical governance. Effective leaders possess a clear vision, strong communication skills, emotional intelligence, adaptability, and a capacity for innovation. During wartime, leaders play a pivotal role in shaping development strategies, ensuring socio-economic prosperity, and maintaining order.

The article substantiates the notion that cultivating leadership qualities among regional administrators is a critical factor for regional stability and progressive development.

Using the example of the Zaporizhzhia region, the article analyzes the impact of war on the public administration system. It highlights that the war stimulated resource mobilization and rapid decision-making but also exacerbated systemic issues such as corruption, low transparency, and a shortage of qualified personnel.

Effective governance in wartime and post-war reconstruction necessitates not only decisive actions but also systemic reforms aimed at combating corruption, enhancing transparency and government accountability, and developing the professional potential of public servants.

The paper proposes a concept for developing leadership qualities among public administrators, encompassing the following components: leadership as a stabilizing factor, professional training, competencies, and educational leadership.

Implementing the concept of developing leadership qualities among public administrators can contribute to addressing pressing challenges and ensuring the resilience and recovery of regions.

Key words: leadership, public administration, regional development, martial law, leadership qualities, concept of developing leadership qualities.

УДК 005.332.4:351"364"
DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.41.5>

Гудзь П.В.

д. екон. наук, професор,
професор кафедри менеджменту та адміністрування
Національний університет
«Запорізька політехніка»

Нечасєва І.А.

к. екон. наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та адміністрування
Національний університет
«Запорізька політехніка»

Постановка проблеми у загальному вигляді. Основною проблемою системи публічного управління є недостатня її готовність до ефективного функціонування в умовах воєнного стану, особливо в регіонах, що знаходяться під постійними загрозами, як-от Запорізька область. Ця проблема включає низку аспектів, таких як корупція, низький рівень прозорості та підзвітності, недостатня кваліфікація кадрів, що ускладнює управління кризовими ситуаціями та адаптацію до нових викликів.

Мета статті полягає в розробці концепції розвитку лідерських якостей в сфері публічного управління для ефективного управління, стійкості та відновлення регіонів України в умовах воєнного конфлікту, з особливим акцентом на стратегічні пріоритети, управлінські компетентності та використання сучасних технологій інноваційного управління.

Аналіз останніх досліджень та публікацій дозволив зробити висновок про достатню кількість публікацій, що висвітлюють питання лідерства, проблеми цього феномену в публічному управлінні та шляхи їх вирішення. Зокрема, у дослідженні І. Г. Сурай [1] розглянуто особливості дослідження лідерства в публічному управлінні. Н. Л. Панасенко та М. О. Гунько [3] дослідили теоретичні основи інноваційного лідерства в публічному управлінні. У статті V. Yemelyanov, O. Shtyrov, S. Verba, & L. Yaroshenko [4] проаналізовано проблемні питання лідерських якостей у державній службі. У дослідженні С. В. Зубко та В. Я. Карковської [5] розглянуто організаційну культуру як елемент забезпечення результативності публічного управління. А. В. Чорний [7] в своєму загальному огляді сучасних теорій лідерства пропонує їх структурну модель. У статті О. С. Чмельової та Я. О. Єфремової [8] розглянуто основні теоретичні підходи до дослідження лідерства в сфері менеджменту, I. Basinskaya, O. Radyuk, I. Nekhviadovich [9] зосереджують увагу на ситуаційній та інтракціоністській теорії лідерства. У дослідженні Р. Антонюк [11] та В. П. Якобчук, А. Б. Войтенко, Д. П. Мороз [12] розглянуто особисту ефективність як основу лідерської продуктивності та як кадровий ресурс публічного управління.

Проблеми регіонального лідерства в публічному управлінні також не залишили осторонь вітчизняні науковці. О. Г. Булуй, В. П. Якобчук, М. Ф. Плотнікова, В. Г. Булуй [13] досліджують інноваційно-інформаційні технології управління соціально-економічним розвитком територіальних громад. У дослідженні К.Н. Herasymiuk, N. Zelinska [14] розглядаються механізми впровадження іннова-

цій у процес регіонального управління за умов децентралізації. І. А. Nechayeva та V. V. Ven [15] визначають стимули для соціально-економічного відновлення Запорізької області в умовах воєнного стану. У дослідженні О. Ю. Стояна [24] розглянуто лідерські компетентності для керівників у сфері публічного управління. Р. І. Сторожев [25] аналізує освітні тенденції щодо розвитку лідерства в державному управлінні. У статті Ю. Лях [26] розглянуто перспективи розвитку лідерства в публічному управлінні в Україні.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість ґрунтовних доробок, у тому числі, що стосуються лідерства у умовах кризи, нестабільності та невизначеності, наразі існує потреба у дослідженнях, які враховують специфіку регіонального лідерства у публічному управлінні в умовах воєнного стану.

Виклад основного матеріалу. Поняття та сутність лідерства мають широке значення та досі вивчаються науковцями. Зазвичай, визначення цього терміну включають такі ключові елементи як «взаємодія», «вплив», «бачення», «спільний результат» та «досягнення мети». Узагальнюючи різноманітні трактування, можна сказати, що лідерство спрямоване на вплив на групу індивідів задля досягнення поставлених результатів [1]. Окрім цього, лідерство є мистецтвом надихати та направляти людей до спільної мети. Ефективні лідери створюють середовище довіри і співпраці, мотивують команду, приймають обґрунтовані рішення, сприяючи успіху та позитивним змінам. Лідери вміють навчати та допомагати своїм послідовникам розкривати творчий потенціал і зосереджуватися на майбутніх перспективах [2, с. 5-11].

Вивчаючи сутність лідерства, варто підкреслити значення лідерських якостей, які включають мотивацію та надихання інших, стимулювання інновацій, побудову високоефективних команд, досягнення організаційних цілей, формування позитивної організаційної культури, керівництво через невизначеність та зміни, можливості впливу і відстоювання змін [3; 4; 5].

Функції лідерства можуть варіюватися залежно від його контексту та типу (рис. 1).

В теорії публічного управління науковці визначили кілька основних стилів лідерства: авторитарний, демократичний, ліберальний та бюрократичний, які мають свої особливості та залежать від конкретної організації, її напрямку роботи та сформованого колективу [6, с. 20-21]. Існують різні моделі лідерства, найбільш поширеними з яких є: теорія великої

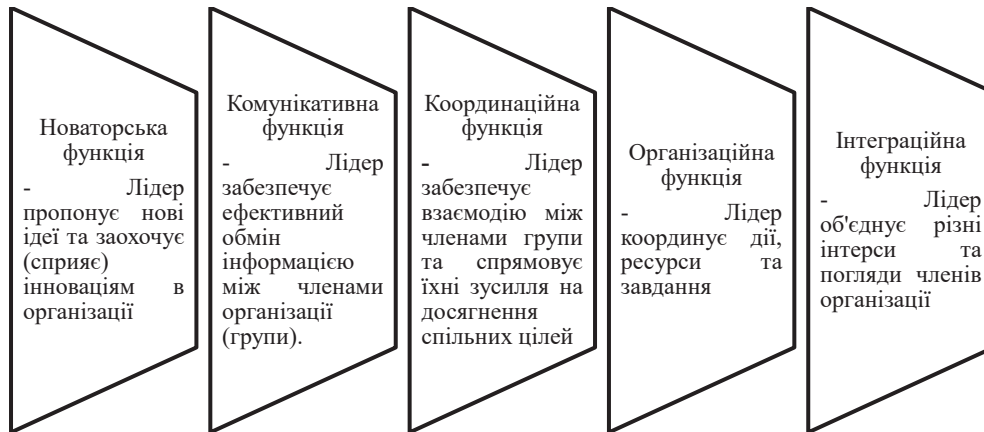


Рис. 1. Функції лідерства

людини, теорія лідерських рис, поведінкова модель, теорія трансакційного та трансформаційного лідерства [2, с.11-15; 7-9].

Важливо розрізняти поняття «лідер» і «менеджер». Менеджери орієнтовані на досягнення цілей організації через адміністративні методи, тоді як лідери впливають на людей через соціально-психологічні процеси і моральні зв'язки. Лідери, навіть без офіційної посади, надихають інших своїм прикладом, харизмою та ентузіазмом. Лідерство також передбачає здатність до самозмін, що дозволяє ефективно впливати на інших [10]. Успішне функціонування організації вимагає симбіозу менеджменту та лідерства, що сприяє досягненню цілей організації.

Лідерство в публічному управлінні характеризується орієнтацією на громадський інтерес, відкритістю, демократичністю, відповідальністю, етичністю, дипломатичністю та дотриманням законодавства. Ефективний лідер має чітке бачення, сильні комунікативні навички, емоційний інтелект, емпатію, здатність приймати рішення, делегувати повноваження, надихати команди, адаптивність, стійкість і прагнення до постійного навчання. Ці якості забезпечують злагоджену та ефективну роботу команди, досягаючи максимальних результатів [11; 12].

Для ефективної роботи в умовах сучасних викликів публічні управлінці повинні володіти широким спектром компетентностей, зокрема адаптивністю, стійкістю до стресу, творчістю, креативністю та здатністю до постійних інновацій. Здатність керівника долати стрес, розвивати творчі здібності та впроваджувати інновації сприяє підвищенню продуктивності та злагодженості колективу. Лідери відіграють ключову роль у залученні інвестицій, ефективному використанні ресурсів, забезпеченні соціальних послуг,

розвитку інфраструктури та впровадженні інновацій [13; 14].

Розвиток лідерських якостей для регіональних управлінців є ключовим фактором стабільного та прогресивного розвитку територій, адже регіональні лідери відіграють вирішальну роль у формуванні стратегій розвитку, забезпеченні соціально-економічного процвітання та підтриманні порядку.

Попри недостатню готовність до повномасштабного військового вторгнення, державна влада та органи місцевого самоврядування змогли врегулювати діяльність і забезпечити функціонування регіонів. Лідерські якості регіональних управлінців проявилися у швидкому реагуванні, адаптації до нових умов та підтримці населення. Пріоритетами стали безпека мешканців, допомога внутрішньо переміщеним особам та відновлення інфраструктури. Ці якості сприяли ефективним рішенням і позитивно вплинули на стан країни під час війни. У воєнний час особливо важливі лідери, здатні мобілізувати людей і приймати рішучі дії.

З початком повномасштабного вторгнення РФ в Україну Запорізький регіон опинився в дуже складних умовах [15]. Система публічного управління Запорізької області зазнала значних змін і викликів: масовані обстріли, ракетні атаки та частково окупація територій. Крім забезпечення безпеки містян та ліквідації наслідків ворожих ударів, влада продовжувала керувати всіма сферами регіону, що вимагало швидкої адаптації до нових умов. Незважаючи на численні труднощі та виклики, місцевій владі певною мірою вдалося організувати достатній рівень стійкості управління та забезпечити життєдіяльність регіону. Основні напрямки роботи органів влади Запорізької області в умовах воєнного конфлікту наведено в табл. 1 [16-21].

Напрямки роботи органів влади м. Запоріжжя та Запорізької області в умовах війни

Напрямок діяльності	Завдання
Забезпечення соціального захисту населення	- надання адресної допомоги, виплата пільг, організація роботи гуманітарних штабів
Підтримка освітньої системи	- дистанційне навчання, евакуація закладів освіти з небезпечних зон, організація освітніх хабів; облаштування бомбосховищ; будівництво підземних навчальних закладів
Функціонування системи охорони здоров'я	- надання медичної допомоги, в тому числі внутрішньо переміщеним особам, оптимізація та забезпечення роботи лікарень та амбулаторій
Підтримка економіки	- допомога підприємствам у релокації, реалізація програм підтримки малого та середнього бізнесу
Відновлення інфраструктури	- ремонт пошкоджених об'єктів, забезпечення населення електроенергією, водою та теплом
Транспортне забезпечення	- евакуація населення, організація роботи громадського транспорту, поштового зв'язку

В результаті діяльності органів влади Запорізької області забезпечено безперервну роботу критично важливих сфер життєдіяльності, надано допомогу постраждалим від війни та внутрішньо переміщеним особам, розпочато та триває процес відновлення зруйнованої інфраструктури, підтримується стійкість соціальної та економічної системи регіону. Важливо зазначити, що робота органів влади Запорізької області в умовах військового конфлікту продовжується. Ситуація в регіоні залишається складною, але завдяки спільним зусиллям влади, бізнесу та громадян вдалося досягти певних успіхів у стабілізації ситуації та відновленні регіону.

З початку війни Запорізька область та м. Запоріжжя змінили кількох очільників. Вони, стикаючись з численними викликами та загрозами, були змушені адаптувати свою роботу до нових умов:

- відбулась зміна пріоритетів, на перший план вийшли питання забезпечення безпеки населення, оборони регіону, гуманітарної допомоги та відновлення пошкодженої інфраструктури;

- постали питання з реорганізації органів влади, відбулися зміни в структурі та функціях органів влади, спрямовані на підвищення їх ефективності в умовах воєнного стану;

- зростання ризиків корупції в умовах війни зумовило необхідність посилення контролю за діяльністю органів влади та публічних закупівель та вжиття заходів щодо боротьби з корупцією;

- активна участь громадських організацій, волонтерів та бізнесу стала важливою складовою системи публічного управління в регіоні.

Однак, військовий стан виявив низку проблемних питань в системі публічного управління, які потребують як негайного вирішення

так і рішучих дій у післявоєнний період: корумпованість, низький рівень прозорості та підзвітності, недостатня кваліфікація кадрів.

Так, виконуючий обов'язки керівника Запорізької міської ради А. Куртев запам'ятався корупційними скандалами та проблемами в управлінні. Протягом його керування виникали численні випадки розкрадання гуманітарної допомоги та коштів на реконструкцію пошкоджених будинків. Невдоволення мешканців також викликали проблеми з організацією укриттів та реорганізацією медичних закладів, що призвело до судових процесів і негативних реакцій серед громадян (рис. 2) [22].

Запорізька обласна адміністрація, яка змінила кількох керівників під час воєнного стану, також зазнала значного впливу війни. О. Старух керував областю на початку вторгнення. Серед його досягнень можна відзначити організацію евакуації мешканців м. Маріуполя та інших населених пунктів, створення гуманітарних хабів і співпрацю з міжнародними організаціями для надання допомоги та відновлення пошкодженого житла. Проте, О. Старух отримав критику за бездіяльність та корупцію, що негативно вплинуло на його рейтинг серед населення (рис. 3) [23].

З одного боку, війна стимулювала мобілізацію ресурсів та швидке прийняття рішень. З іншого боку, вона загострила системні проблеми, які потребують комплексного вирішення. Ефективне управління в умовах війни та післявоєнної відбудови потребує не лише рішучих дій, але й системних реформ, спрямованих на подолання корупції, підвищення прозорості та підзвітності влади, а також на розвиток професійного потенціалу публічних службовців.

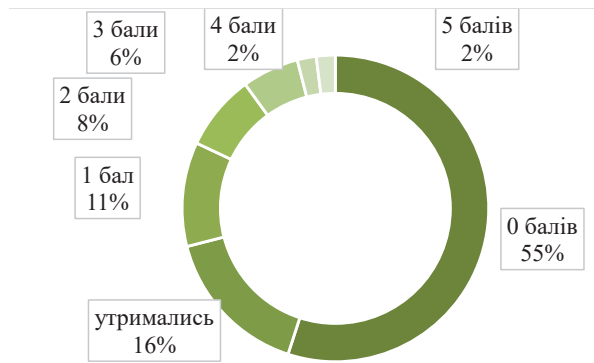


Рис. 2. Оцінка жителями м. Запоріжжя роботи А. Куртева як очільника міста

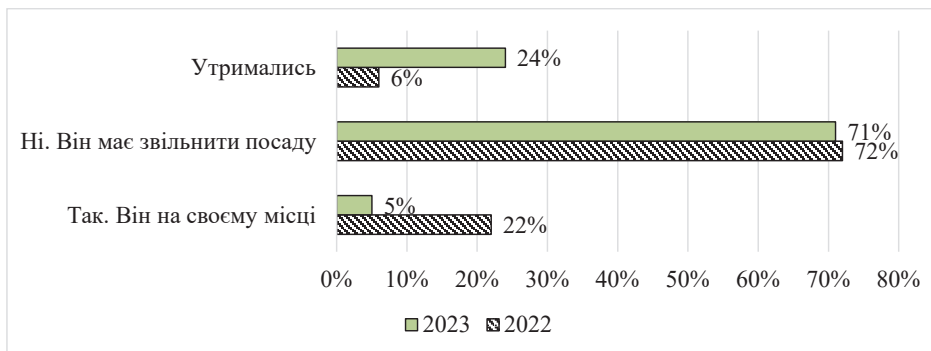


Рис. 3. Рейтинг довіри та задоволеності діями очільника Запорізької області О. Старуха мешканцями Запорізької області

Аналіз особливостей регіонального управління виявив необхідність створення концепції розвитку лідерських якостей державних управлінців. Особливо актуальним це є для забезпечення ефективного управління, стійкості та відновлення регіонів в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення.

Концепція розвитку лідерських якостей державних управлінців у регіональному управлінні в умовах воєнного стану є стратегічною програмою, що визначає основні напрями, методи та інструменти для досягнення ефективного управління, стійкості та відновлення регіонів. Дана Концепція повинна враховувати специфіку викликів і потреб, що виникають у воєнний час, та адаптуватися до територіальних особливостей певного регіону (рис. 4) [24-26].

I. Лідерство як стабілізуючий чинник в публічному управлінні сприяє підвищенню ефективності управління та соціального розвитку:

- лідерство об'єднує інтереси різних груп населення, сприяє інтеграції інтересів, прийняттю групових рішень та впливає на соціальний, економічний та політичний розвиток;

- лідери допомагають забезпечити стабільність в організаціях та суспільстві, зменшуючи конфлікти та сприяючи гармонійному функціонуванню;

- лідери спрямовують зусилля членів групи на досягнення спільних цілей, координуючи дії та ресурси;

- лідери сприяють формуванню спільної візії та мобілізують групу для досягнення спільних завдань.

II. Професійна підготовка – система навчання та розвитку, спрямована на формування компетенцій, необхідних для ефективного виконання обов'язків управлінця:

- управлінці повинні отримати відповідну освіту, яка включає як академічні знання, так і практичні навички;

- управлінці повинні навчитися використовувати і розвивати свої лідерські навички, такі як комунікація, прийняття рішень, управління конфліктами, стратегічне мислення та інші;

- практичний досвід є важливим для розвитку лідерських якостей. Управлінці повинні працювати в різних сферах, здобувати досвід та вчитися на власних помилках;

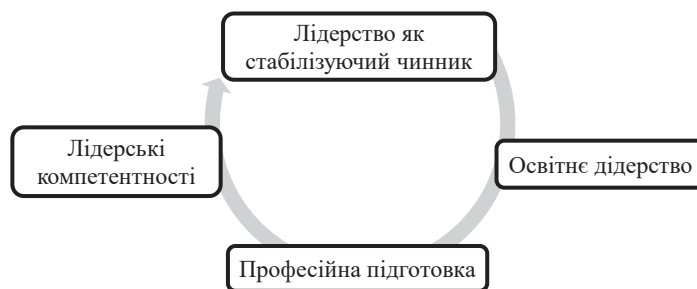


Рис. 4. Складові Концепції розвитку лідерських якостей публічних управлінців у регіональному управлінні

– лідери повинні постійно вдосконалювати свої знання та навички, читати літературу, відвідувати конференції та спілкуватися з іншими професіоналами.

III. Компетентності як сукупність знань, навичок, вмінь та особистих якостей, необхідних для ефективного виконання обов'язків управлінця:

– професійна компетентність. Управлінці повинні мати глибокі знання в своїй галузі, розуміти сучасні тенденції та вміти застосовувати їх на практиці;

– лідерські якості: вміння приймати рішення, комунікувати ефективно, мотивувати співробітників та вести їх до досягнення спільних цілей;

– етична компетентність, як вміння діяти відповідно до етичних норм, дотримуватися прозорості та відповідальності;

– соціокультурна компетентність включає в себе розуміння різних культур, сприйняття різноманітності та здатність працювати з різними групами людей.

IV. Освітнє лідерство є важливою складовою розвитку лідерських якостей державних управлінців. Освітнє лідерство відноситься до ролі лідерів у сфері освіти.

Роль освітніх лідерів:

- стимулювання інновацій;
- управління змінами;
- формування корпоративної культури, тощо.

В межах основних складових Концепції розвитку лідерських якостей державних управлінців, що адаптована до особливостей Запорізького регіону в умовах війни, визначені цілі її реалізації (рис. 5).

Задачі, що можуть бути реалізовані в результаті впровадження Концепція розвитку лідерських якостей державних управлінців у регіональному управлінні, відповідно до цілей:

1. Лідери в управлінні повинні розробити стратегії кризового управління, включаючи:

- плани евакуації, що має включати визначення маршрутів, точок збору та комунікацій-

них каналів для населення та важливих об'єктів;

- захист населення та забезпечення безпеки громадян в умовах загострення конфлікту, що може включати розташування військових частин, блокпостів та інших заходів;

- координація допомоги на основі співпраці з військовими, гуманітарними організаціями та іншими структурами для надання допомоги постраждалим.

2. Лідери повинні активно співпрацювати з громадськістю, пояснюючи ситуацію, надаючи інформацію та відповідаючи на запити. Важливо встановити довіру між управлінцями та громадою:

- проведення інформаційної кампанії, пояснення ситуації населенню через мас-медіа, соціальні мережі та інші канали;

- відкриті діалоги – організація зустрічей, форумів та інших подій для обговорення питань з громадою;

- лідери повинні бути готові відповідати на запитання громадян та надавати достовірну інформацію.

3. Лідери повинні ефективно та раціонально розподіляти та використовувати фінансові, людські та матеріальні ресурси для забезпечення безпеки та розвитку регіону:

- розподіл бюджетних коштів на пріоритетні напрямки, такі як охорона здоров'я, освіта та інфраструктура;

- залучення кадрів, підготовка фахівців та забезпечення їхнього розвитку;

- ефективне використання обладнання, транспорту та інших матеріальних активів.

4. Війна впливає на психічний стан всіх без винятку. Задача лідера – забезпечити психологічну підтримку для зменшення стресу та підтримки духу співробітників, надаючи психологічні консультації з підтримки та консультування постраждалих осіб, створюючи позитивне середовище для забезпечення психологічної безпеки на робочому місці та в громаді.

5. Лідери повинні розробити плани на випадок загострення конфлікту, включаючи резерви

ресурсів, комунікаційні мережі та плани дій. Обов'язковою у цьому сенсі є розробка планів на випадок загострення конфлікту, включаючи резерви фінансів, медичних засобів та інших ресурсів.

Узгодження шляхом встановлення зв'язку та відповідності між складовими Концепції, її цілей та задач представлено в табл. 2.

Висновки. Війна в Україні суттєво вплинула на систему публічного управління, виявивши

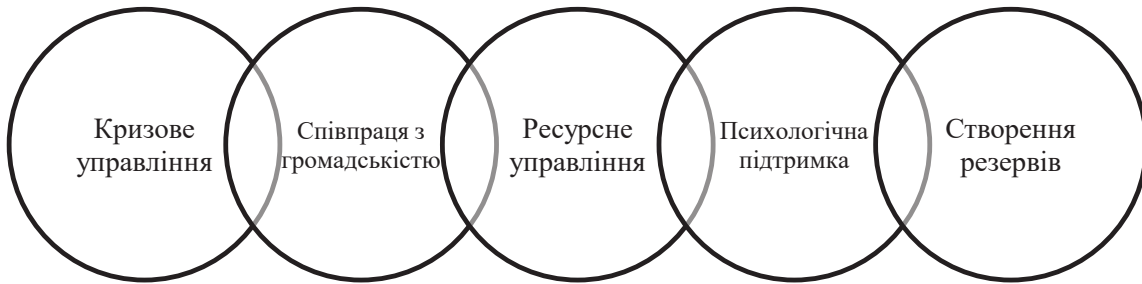


Рис. 5. Цілі реалізації Концепції розвитку лідерських якостей публічних управлінців

Таблиця 2

Складові, цілі та задачі Концепції розвитку лідерських якостей державних управлінців у регіональному управлінні та їх взаємозв'язок

Цілі	Задачі
I. Лідерство як стабілізуючий чинник в публічному управлінні	
1. Інтеграція інтересів	Співпраця з громадськістю: Інформаційна кампанія, відкриті діалоги, відповіді на запитання.
2. Стабілізація	Кризове управління: Плани евакуації, захист населення, координація допомоги.
3. Координація дій	Ресурсне управління: Ефективне використання фінансів, людські ресурси, матеріальні ресурси.
4. Підтримка спільності цілей	Психологічна підтримка: Психологічні консультації, створення позитивного середовища.
II. Професійна підготовка	
1. Освіта та навчання	Створення резервів: Плани на випадок загострення конфлікту, резерви ресурсів, комунікаційні резерви.
2. Розвиток компетенцій	Розвиток кадрів: Підготовка фахівців, забезпечення їхнього розвитку.
3. Практика та досвід	Розвиток стратегічного бачення: Планування дій, впровадження інновацій.
4. Саморозвиток	Постійне оновлення знань
III. Компетентності	
1. Професійна компетентність	Розвиток викладачів: Організація тренінгів, семінарів та інших форм навчання.
2. Лідерські якості	Співпраця з громадськістю: Організація зустрічей, форумів та інших подій.
3. Етична компетентність	Забезпечення прозорості: Дотримання етичних норм, відповідальність в управлінні.
4. Соціокультурна компетентність	Співпраця з різними групами: Врахування культурних особливостей, сприяння інклюзивності.
IV. Освітнє лідерство	
1. Означення	Впровадження освітніх програм: Стимулювання інновацій, адаптація до змін.
2. Роль освітніх лідерів	Стимулювання інновацій: Розвиток нових методів та технологій у навчанні.
3. Практика освітнього лідерства	Співпраця з освітніми закладами: Впровадження інноваційних програм, розвиток стратегічного бачення та планування.

як системні проблеми, так і позитивні ініціативи.

Лідерські якості регіональних управлінців відіграють вирішальну роль у мобілізації ресурсів, прийнятті рішень та забезпеченні стійкості регіонів в умовах війни. В роботі зацентровано увагу на необхідності розвитку лідерських якостей державних управлінців для підвищення ефективності управління, забезпечення стійкості та відновлення регіонів в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення.

Запропонована концепція розвитку лідерських якостей містить стратегічні напрями, методи та інструменти, які допоможуть подолати існуючі проблеми та сприяти стабільному розвитку територій. Концепція розвитку лідерських якостей державних управлінців пропонує комплексний підхід до підготовки та розвитку лідерів, які здатні ефективно управляти в складних умовах. Впровадження цієї концепції може сприяти подоланню системних проблем публічного управління, підвищенню ефективності державного управління та забезпечити стійкість і відновлення регіонів.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Сурай І. Г. Особливості дослідження феномену лідерства в публічному управлінні (методологічний аспект). *Науковий вісник: Державне управління*. 2020. № 3 (5). С. 216–227. [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-3\(5\)-216-227](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-3(5)-216-227) (дата звернення: 20.04.2024).

2. Лідерство та команда в публічному управлінні: конспект лекцій / укладачі: К. В. Таранюк, Я. В. Кобушко. Суми: Сумський державний університет, 2020. 175 с. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/download/123456789/77285/3/Taraniuk_Liderstvo.pdf;jsessionid=B8254B77530DC979DB4CB5F955AD472A (дата звернення: 20.04.2024).

3. Панасенко Н. Л., Гунько М. О. Теоретичні основи інноваційного лідерства в публічному управлінні. *Місцеве 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. Організаційна культура як елемент забезпечення результативності публічного управління. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2023. №9. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-9-02-04> (дата звернення: 26.04.2024).

6. Лях Ю. І. Лідерство в публічному управлінні: конспект лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти всіх форм навчання зі спе-

ціальності 281 – Публічне управління та адміністрування. Харків: ХНУМГ ім. Бекетова, 2022. 74 с.

7. 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.

8. Чмельова О. С. Єфремова Я. О. Основні теоретичні підходи дослідження лідерства. Лідерство в сфері менеджменту. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки)*. Харків: НТУ "ХПІ", 2018. № 37 (1313). С. 102-106.

9. Basinskaya I., Radyuk O., Nekhviadovich I. Situational and interactionist leadership theories. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 12. Психологічні науки*. 2020. № 11. С. 5–23. [https://doi.org/10.31392/npu-nc.series12.2020.11\(56\).01](https://doi.org/10.31392/npu-nc.series12.2020.11(56).01) (дата звернення: 06.06.2024).

10. 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).

11. 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. <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2023-3.02> (дата звернення: 29.04.2024).

12. Якобчук В. П., Войтенко А. Б., Мороз Д. П. Ефективне лідерство як кадровий ресурс публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 2. С. 82–87. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/2_2021/15.pdf (дата звернення: 15.05.2024). DOI: 10.32702/2306-6814.2021.2.82

13. 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.nauka.com.ua/?op=1&z=2023> (дата звернення: 29.04.2024). DOI: 10.32702/2307-2156-2021.3.31

14. Herasymyuk 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. <https://doi.org/10.32840/pdu.2020.2.38> (дата звернення: 06.06.2024).

15. 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/Nechayeva.pdf>. (дата звернення: 17.06.2024). DOI: 10.32434/2415-3974-2022-16-2-39-48

16. 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: 04.06.2024).

17. 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-zaporizhzh-nalichujetsya-mayzhe-233-tisyachivpo--jih-pidtrimkoju-zajmajetsya-koordinatsiyniy-tsentr.html#:~:text=Станом%20на%20початок%20грудня%202023,52,3%20тисячі%20пенсіонерів.> (дата звернення: 04.06.2024).

18. 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: 06.06.2024).

19. До 1 вересня у Запорізькій області планують відновити укриття у 120 школах. Відбудова. Запоріжжя. URL: <http://surl.li/ugtyl> (дата звернення: 06.06.2024).

20. Понад 600 компаній переїжджали декілька разів, проте не повернулись у свої регіони від початку повномасштабної. Опендатабот Аналітика. URL : <https://opendatabot.ua/analytics/business-relocation-2023> (дата звернення: 06.06.2024).

21. 700 днів повномасштабної війни у Запорізькій області: узагальнення подій. URL: <https://www.helsinki.org.ua/articles/700-dniv-povnomasshtabnoi-viynu-u-zaporizkiy-oblasti-uzahalnennia-podiy/> (дата звернення: 06.06.2024).

22. Чим запам'ятався на посту очільника Запоріжжя Анатолій Куртєв: 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: 08.06.2024).

23. Чим запам'ятався голова ЗОВА Олександр Старух: відкриття мостів, скандали з гуманітарною 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: 09.06.2024).

24. Стоян О. Ю. Лідерські компетентності для керівників-лідерів у сфері публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 10. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1911> (дата звернення: 11.07.2024). DOI: 10.32702/2307-2156-2019.10.11.

25. Сторожев Р. І. Аналіз освітніх тенденцій щодо розвитку лідерства в державному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 2. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1978> (дата звернення: 11.07.2024). DOI: 10.32702/2307-2156-2021.2.37

26. Лях Ю. Лідерство в публічному управлінні: перспективи розвитку в Україні. *Університетські наукові записки*, 2022, № 3 (87), С. 106-115. URL : <https://typeset.io/pdf/leadership-in-public-administration-prospects-for-1bfighz6.pdf> (дата звернення: 11.07.2024). DOI 10.37491/UNZ.87.8