МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІОЛОГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ

КАФЕДРА ФІЛОСОФІЇ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ

Кваліфікаційна робота
бакалавра

ЛІДЕРСТВО У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ У ВОЄННИЙ ТА ПОСТВОЄННИЙ ЧАСИ

Виконала: студентка 4-го курсу,
групи 6.2811-пуа
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування»
А. Ю. Кострица

Керівник: професор кафедри філософії,
публічного управління та соціальної роботи,
д.філос.н., професор Краснокутський О.В.

Рецензент: доцент кафедри філософії,
публічного управління та соціальної роботи,
к.держ.упр. Касьяненко Д.В.

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціології та управління
Кафедра філософії, публічного управління та соціальної роботи
Рівень вищої освіти бакалавр
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи
_____Т.І.Бутченко
«____»_____2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Костриці Анастасії Юріївни
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи «Лідерство у публічному управлінні у воєнний та поствоєнний часи»
керівник роботи Краснокутський Олександр Володимирович, д.філос.наук, професор
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом ЗНУ від «19» грудня 2024 року №1992-с

2. Строк подання студентом роботи червень 2025 року

1. 3. Вихідні дані до роботи Бойатціс Р., Ґоулман Д., Маккі Е. Емоційний інтелект лідера. Пер. з англ. Київ: Видавництво «Основи», 2018. 302 с.; Джоунс М. Л. Інклюзивне лідерство у постконфліктних умовах. Соціальна політика і управління. 2021. № 3. С. 103–108.; Лях Ю. Лідерство в українському державному управлінні: перспективи розбудови. Вісник державної служби України. 2023. № 1. С. 25–31.; Овчаренко В. В. Організаційна культура в системі публічного управління : монографія / В. В. Овчаренко. – Київ : НАДУ, 2020. – 212 с.; Оніщенко Н. М. Основи національної безпеки у контексті публічного управління / Н. М. Оніщенко. Харків : Право, 2021. 184 с.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. проаналізувати наукової розробки теми лідерства у публічному управлінні у воєнний та поствоєнний часи; 2. уточнити зміст основних понять дослідження: публічне управління, воєнний час, поствоєнний час, лідерство, лідерство у публічному управлінні; 3. визначити основні принципи та методи дослідження лідерства у публічному управлінні у воєнний та поствоєнний часи; 4. розглянути правове регулювання лідерства у публічному управлінні у воєнний та поствоєнний часи; 5. зробити аналіз механізмів та технологій реалізації лідерства у публічному управлінні у воєнний та поствоєнний часи; 6. розібрати світовий досвід лідерства у публічному управлінні у воєнний та поствоєнний часи; 7 проаналізувати сучасний стан лідерства у публічному управлінні в Україні; 8. виокремити основні чинники оптимізації розвитку лідерства у публічному управлінні у воєнний та поствоєнний часи в Україні.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
_____
_____

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Краснокутський О.В., професор кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи	20.12.2024	10.02.2025
Розділ 2	Краснокутський О.В., професор кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи	11.02.2025	23.03.2025
Розділ 3	Краснокутський О.В., професор кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи	24.03.2025	14.05.2025

7. Дата видачі завдання ___грудень 2024 року_____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Листопад- грудень 2024	*виконано*
2.	Бібліографічний пошук	Січень 2025	*виконано*
3.	Розробка основних положень роботи	Січень - лютий 2025	*виконано*
4.	І розділ	Лютий - березень 2025	*виконано*
5.	ІІ розділ	Березень – квітень 2025	*виконано*
6.	ІІІ розділ	Квітень – травень 2025	*виконано*
7.	Систематизація висновків	Червень 2025	*виконано*
8.	Нормоконтроль	Червень 2025	*виконано*

Студент _____ _____А. Ю. Кострицяя____

Керівник роботи _____ _____О. В. Краснокутський

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ _О. В. Заїка____

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота складається з 64 сторінок, 64 позицій у списку літератури.

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ЛІДЕРСТВО В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ, ЛІДЕР, ВОЄННИЙ ЧАС, ПОСТВОЄННИЙ ЧАС

Мета дослідження: вивчення лідерства у публічному управлінні у у воєнний та поствоєнний часи.

Об'єкт дослідження: система публічного управління в Україні у воєнний та поствоєнний часи.

Предмет дослідження: процес формування лідерства у публічному управлінні у воєнний та поствоєнний часи.

Методи дослідження: синтез, узагальнення, наративний аналіз, емпіричні методи, теоретичні методи, аналіз статистичних даних, системна реконфігурація, реконструкція управлінських сценаріїв.

Гіпотеза: ефективність публічного управління в умовах воєнного та післявоєнного часу визначається здатністю лідерів адаптувати свій стиль управління до конкретних ситуацій, застосовуючи принципи ситуаційного лідерства, що включають гнучкість, стратегічне мислення, емоційну стійкість та комунікативну компетентність.

Висновки: 1. Лідери, що діють у кризових умовах, відіграють ключову роль у забезпеченні стабільності, відновленні зруйнованої інфраструктури, підтримці морального духу суспільства та формуванні довіри до державних інституцій.

2. Лідерство — це не лише особисті якості, а системна здатність держави забезпечити стабільність, справедливість та поступ у найскладніші історичні періоди.

3. Після завершення активної фази конфлікту саме лідерство забезпечує плавний перехід від управління в режимі надзвичайного стану до стратегічного відновлення держави, реформування інститутів, посилення демократичного врядування та відновлення соціального капіталу.

SUMMARY

The qualification work consists of 64 pages, 64 positions in the list of literature.

PUBLIC ADMINISTRATION, LEADERSHIP IN PUBLIC ADMINISTRATION, LEADER, WARTIME, POST-WAR TIME

Research objective: study of leadership in public administration in wartime and post-war times.

Research object: public administration system in Ukraine in wartime and post-war times.

Research subject: the process of formation of leadership in public administration in wartime and post-war times.

Research methods: synthesis, generalization, narrative analysis, empirical methods, theoretical methods, statistical data analysis, system reconfiguration, reconstruction of management scenarios.

Hypothesis: the effectiveness of public administration in wartime and post-war times is determined by the ability of leaders to adapt their management style to specific situations, applying the principles of situational leadership, which include flexibility, strategic thinking, emotional stability and communicative competence.

Conclusions: 1. Leaders acting in crisis conditions play a key role in ensuring stability, restoring destroyed infrastructure, maintaining public morale and building trust in state institutions.

2. Leadership is not only personal qualities, but also the systemic ability of the state to ensure stability, justice and progress in the most difficult historical periods.

3. After the active phase of the conflict is over, it is leadership that ensures a smooth transition from management in a state of emergency to strategic restoration of the state, reforming institutions, strengthening democratic governance and restoring social capital.

ЗМІСТ

ВСТУП 6
РОЗДІЛ 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСТВА У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ У ВОЄННИЙ ТА ПОСТВОЄННИЙ ЧАСИ 9
1.1. Стан наукової розробки теми лідерства у публічному управлінні у воєнний та поствоєнний часи 9
1.2. Уточнення змісту основних понять дослідження: публічне управління, воєнний час, поствоєнний час, лідерство, лідерство у публічному управлінні . 15
1.3. Принципи та методи дослідження лідерства у публічному управлінні у воєнний та поствоєнний часи 23
РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСТВА У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ У ВОЄННИЙ ТА ПОСТВОЄННИЙ ЧАСИ 31
2.1. Правове регулювання лідерства у публічному управлінні у воєнний та поствоєнний часи 31
2.2. Механізми та технології впровадження лідерства у публічному управлінні у воєнний та поствоєнний часи 37
2.3. Світовий досвід лідерства у публічному управлінні у воєнний та поствоєнний часи 42
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ У ВОЄННИЙ ТА ПОСТВОЄННИЙ ЧАСИ В УКРАЇНІ 47
3.1. Сучасний стан лідерства у публічному управлінні в Україні 47
3.2. Основні чинники оптимізації розвитку лідерства у публічному управлінні у воєнний та поствоєнний часи в Україні 50
ВИСНОВКИ 56
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ 59

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасні виклики, зумовлені війною в Україні, радикально трансформують підходи до публічного управління та ставлять на передній план роль ефективного, відповідального й адаптивного лідерства. У періоди воєнної кризи, як і в процесі післявоєнного відновлення, лідери в органах публічної влади мають приймати швидкі, комплексні рішення, здатні забезпечити стабільність, безпеку та розвиток суспільства. Саме в такі історичні моменти виявляється справжня сила лідерських якостей: стратегічного мислення, емоційної стійкості, здатності до комунікації та натхнення громадян.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю формування нової парадигми публічного управління, в центрі якої — лідерство, орієнтоване на суспільне благо, адаптацію до умов невизначеності та ефективне управління змінами. З огляду на реалії війни та потреби повоєнної реконструкції, зростає потреба у вивченні моделей лідерства, що сприяють мобілізації ресурсів, зміцненню довіри до інституцій та ефективному подоланню криз.

Крім того, з огляду на євроінтеграційний курс України, досвід реформування публічного управління має враховувати кращі міжнародні практики лідерства в кризових умовах. Аналіз таких практик та їх адаптація до українських реалій становлять важливу наукову й практичну цінність.

Таким чином, дослідження лідерства у сфері публічного управління в умовах війни та відновлення після неї є не лише науково важливим, але й надзвичайно актуальним для побудови ефективної, стійкої та відповідальної держави, тому ці фактори стали підставою для вибору теми дипломної роботи.

Проблемна ситуація. Воєнні дії на території України поставили систему публічного управління перед безпрецедентними викликами. Значна частина управлінських рішень приймається в умовах високої невизначеності, дефіциту ресурсів, морального й психологічного тиску. При цьому від органів публічної влади очікується не лише оперативне реагування на кризові ситуації, а й стратегічне бачення подальшого розвитку, збереження легітимності влади та відновлення довіри громадян.

У цих умовах яскраво проявляється як нестача підготовлених лідерів у публічному управлінні, так і розрив між існуючими управлінськими моделями та потребами часу. Часто спостерігається відсутність гнучкості, ініціативності та відповідальності у прийнятті рішень, що знижує ефективність дій влади, ускладнює комунікацію з громадськістю та уповільнює процес відновлення.

Поствоєнний період вимагає ще вищого рівня лідерства — здатного не лише керувати в кризі, але й формувати довгострокові плани відбудови, забезпечувати соціальну єдність і сприяти формуванню нової системи державного управління, адаптованої до змінених умов.

Таким чином, актуальною постає проблема формування, розвитку та підтримки ефективного лідерства в системі публічного управління, здатного діяти результативно в умовах війни та забезпечити сталий розвиток у поствоєнний період.

Об'єктом дослідження виступає система публічного управління в Україні у воєнний та поствоєнний часи.

Предмет дослідження: процес формування лідерства у публічному управлінні у воєнний та поствоєнний часи.

Метою дослідження є вивчення лідерства у публічному управлінні у воєнний та поствоєнний часи.

Досягнення мети передбачає розв’язання таких завдань:

– проаналізувати наукової розробки теми лідерства у публічному управлінні у воєнний та поствоєнний часи;

– уточнити зміст основних понять дослідження: публічне управління, воєнний час, поствоєнний час, лідерство, лідерство у публічному управлінні;

– визначити основні принципи та методи дослідження лідерства у публічному управлінні у воєнний та поствоєнний часи;

– розглянути правове регулювання лідерства у публічному управлінні у воєнний та поствоєнний часи;

– зробити аналіз механізмів та технологій реалізації лідерства у публічному управлінні у воєнний та поствоєнний часи;

– розібрати світовий досвід лідерства у публічному управлінні у воєнний та поствоєнний часи;

– проаналізувати сучасний стан лідерства у публічному управлінні в Україні;

– виокремити основні чинники оптимізації розвитку лідерства у публічному управлінні у воєнний та поствоєнний часи в Україні.

Гіпотеза дослідження: Ефективність публічного управління в умовах воєнного та післявоєнного часу визначається здатністю лідерів адаптувати свій стиль управління до конкретних ситуацій, застосовуючи принципи ситуаційного лідерства, що включають гнучкість, стратегічне мислення, емоційну стійкість та комунікативну компетентність.

Структура роботи: кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку літератури.

РОЗДІЛ 1
МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСТВА У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ У ВОЄННИЙ ТА ПОСТВОЄННИЙ ЧАСИ

1.1. Стан наукової розробки теми лідерства у публічному управлінні у воєнний та поствоєнний часи

Поняття лідерства у публічному управлінні стає особливо актуальним в умовах соціальних потрясінь, криз та збройних конфліктів. Воєнні дії кардинально змінюють архітектуру управління, вимагають від керівників швидких, рішучих і відповідальних рішень, а також морального авторитету серед підлеглих і громадян. У післявоєнний період від лідерів вимагається інше – стратегічне бачення, консолідація суспільства, ефективне відновлення інституцій та довіри.

Таким чином, наукова розробка дослідження лідерства у публічному управлінні в контексті воєнного та післявоєнного часу охоплює як питання формального адміністрування, так і неформальні аспекти лідерської поведінки, зокрема емоційний інтелект, харизму, кризову комунікацію та соціальну відповідальність.

У період збройних конфліктів лідерство набуває критично важливого значення. Основні наукові розвідки акцентують на таких аспектах:

Кризове лідерство: здатність ухвалювати негайні рішення при обмежених ресурсах та інформації.

Інституційна стійкість: вивчається, як лідери зберігають роботу державного апарату попри зовнішні загрози.

Моральне лідерство: важливе для збереження довіри, підтримки бойового духу, недопущення моральної деградації системи.

Огляд сучасної наукової літератури свідчить про значний обсяг досліджень, присвячених проблематиці лідерства в публічному управлінні, його специфіці та можливим шляхам удосконалення. Зокрема, І. Г. Сурай акцентує

увагу на особливостях концептуального осмислення лідерства в системі державного управління [55]. Н. Л. Панасенко та М. О. Гунько аналізують теоретичні засади інноваційного підходу до лідерства [41]. У роботі В. Ємельянов, О. Штиров, С. Верба та Л. Ярошенко вивчаються проблемні аспекти розвитку лідерських компетенцій у державній службі [63].

Дослідження С. В. Зубка та В. Я. Карковської зосереджене на ролі організаційної культури в забезпеченні результативності управлінських процесів [26]. А. В. Чорний у своєму аналізі сучасних лідерських теорій пропонує структуровану модель їх класифікації [62]. У науковій роботі О. С. Чмельової та Я. О. Єфремової систематизовано основні теоретичні підходи до розуміння лідерства в сфері менеджменту, тоді як І. Балінська, О. Радюк та І. Нехвядович зосереджуються на ситуаційному та інтеракціоністському баченні цього явища [4, 59, 60].

Р. Антонюк, В. П. Якобчук, А. Б. Войтенко та Д. П. Мороз розглядають питання особистої ефективності як чинника лідерського впливу та ресурсу кадрового потенціалу в публічному управлінні [2,3]. Питання розвитку лідерства також активно вивчаються вітчизняними науковцями. Так, О. Г. Булуй, В. П. Якобчук, М. Ф. Плотнікова та В. Г. Булуй досліджують інноваційно-інформаційні підходи до управління соціально-економічним розвитком громад [8,9].

К. Герасимюк та Н. Зелінська аналізують механізми впровадження інноваційних рішень у процес публічного управління в умовах децентралізації [11]. І. Нечаєва і В. Бен пропонують шляхи стимулювання соціально-економічної відбудови в Запорізькій області в умовах військового конфлікту [37]. У свою чергу, О. Ю. Стоян акцентує увагу на розвитку лідерських компетентностей керівників у системі публічного управління, а Р. І. Сторожев вивчає освітні стратегії, спрямовані на формування лідерського потенціалу [52, 53, 54]. У статті Ю. Лях аналізуються перспективи розбудови лідерства в українському державному управлінні [31, 32, 33].

Разом з тим, попри велику кількість теоретичних та практичних напрацювань, ще залишається недостатньо дослідженим аспект лідерства у контексті воєнного стану. Сучасна ситуація вимагає нових підходів до вивчення лідерських моделей, які були б адаптовані до умов нестабільності, високої динаміки змін та невизначеності.

Аналіз ефективності лідерської діяльності в умовах стресу висвітлює низку ключових напрямів, які досліджуються як українськими, так і зарубіжними науковцями з метою глибшого розуміння проблеми та пошуку шляхів її вирішення. Перший напрям стосується психологічних чинників лідерства: значна кількість праць присвячена саме психологічному підґрунтю управлінської поведінки в умовах стресу та конфлікту. До цього напряму належать дослідження таких авторів, як Д. Ґоулман, Р. Бойатціс, Е. Маккі [6].

Другий вектор досліджень зосереджується на стратегічному плануванні та управлінні в кризових і воєнних умовах. Вчені, зокрема П. Сенге, Дж. Коттер, С. Панченко, І. Шевченко, аналізують практики розробки стратегій, здатних забезпечити стійке функціонування організацій у нестабільному середовищі [30, 43, 51].

Третій напрям включає міжнародний вимір конфліктів, де дослідники, такі як Ф. Фукуяма, С. Гантінгтон, О. Мельников, О. Третякова, акцентують увагу на впливі глобальних політичних процесів та геополітики на лідерські підходи та управлінські рішення [36].

Четвертий аспект присвячений питанням військового лідерства і управління в умовах бойових дій. Автори, зокрема Карл фон Клаузевіц, С. Ольїва, О. Лісовий, М. Ковальчук, досліджують специфіку військових стратегій, організацію командування, прийняття рішень у критичних ситуаціях та вплив політичних чинників на хід воєнних операцій [38].

Окрему увагу варто приділити внеску українських науковців – С. Полякова, А. Куртова, В. Полікашина, А. Потіхенського, В. Александрова, О. Полякової – які систематизували наукові підходи у сфері військового управління. У їхніх працях детально розкриваються питання організації

повсякденної діяльності підрозділів, функції командирів та особливості застосування різних управлінських стилів в умовах збройного конфлікту [1].

У праці Д. Гоулмана, Р. Бояціса та Е. Маккі "Емоційний інтелект лідера" розглянуто, як психологічні аспекти, зокрема вплив стресу, формують лідерську поведінку. Автори наголошують, що ефективне лідерство полягає не лише в організаційних рішеннях, а й у натхненні, підтримці командного духу, мотивації колективу та виявленні індивідуальних сильних сторін працівників. За їх висновками, емпатія та емоційна обізнаність не гальмують, а навпаки – сприяють керівному процесу. Важливу роль відіграє створення емоційного зв'язку між лідером і командою, що дозволяє об'єднати зусилля навколо спільної мети [6].

Пітер Сенге, знаний фахівець у сфері організаційного навчання, у своїй праці «П'ята дисципліна" стверджує, що в кризові періоди змінюються підходи до управління, поступаючись місцем колективній взаємодії та розвитку. Він підкреслює, що майбутнє за організаціями, які зможуть стимулювати внутрішню мотивацію персоналу та навчатися швидше, ніж змінюється середовище. На його думку, лідер має зосереджуватись на п'яти головних напрямках: особистісному розвитку, командному навчанні, роботі з ментальними моделями, формуванні спільного бачення та впровадженні системного мислення [51].

Американський політолог С. Гантінгтон у дослідженні «Політичні ордери і політичне лідерство" аналізує вплив лідерства на розвиток суспільства. Він наголошує, що ефективність лідера залежить не лише від його особистих якостей, а й від середовища, в якому він функціонує – інституційного, культурного та політичного. У періоди суспільних потрясінь, зокрема воєн, лідери повинні бути готові адаптуватися до змін та діяти стратегічно, створюючи сприятливі умови для розвитку або відновлення держави [10].

Згідно з дослідженнями, управлінці, включаючи військових лідерів, виконують декілька управлінських функцій, які умовно поділяються на три основні групи: міжособистісні, інформаційні та ролі, пов'язані з прийняттям рішень. До першої категорії належать функції представництва, натхненника та координатора; до другої – збір, обробка та поширення інформації; до третьої –

функції управління ресурсами, розв'язання конфліктів і участі в переговорах. Усі ці ролі взаємопов’язані та формують індивідуальний стиль керівництва, який змінюється залежно від обставин, зокрема в умовах надзвичайних ситуацій.

Дослідження лідерства у публічному управлінні, особливо в умовах воєнного та післявоєнного часу, є предметом активних наукових дебатів, і різні науковці надають різні трактування поняттям, пов'язаним з лідерством. Наукові погляди варіюються в залежності від теоретичних підходів, дослідницьких фокусів та соціально-політичних умов, в яких вони розвиваються.

Одним з основних підходів є розуміння лідерства як взаємодії між лідером і його послідовниками. Згідно з поглядами науковця Джеймса МакГрегора Бернса, лідерство є не лише процесом впливу лідера на групу, але й складною взаємодією, що включає в себе обмін енергією, мотивацією і баченням між лідером і його командою. В умовах воєнного часу цей підхід набуває особливого значення, оскільки лідери мають мотивувати людей до дій у надзвичайно складних умовах, підвищуючи моральний дух і зберігаючи соціальну згуртованість, що є важливими факторами у стійкості суспільства [34].

Існує думка, що в умовах воєнного і післявоєнного часу лідерство має трансформаційний характер. Це означає, що лідери не тільки організують управлінські процеси, але й активно змінюють соціально-економічну ситуацію. Теорія трансформаційного лідерства, яку розробили Бернард Басс і Джеймс МакГрегор Бернс, підкреслює важливість лідерів, які здатні надихати своїх підлеглих на зміну їхніх переконань і установок, стимулюючи інновації та розвиток. У післявоєнний період це проявляється в необхідності впровадження нових моделей управління та відбудови країни, де лідери повинні здійснювати глибокі соціальні зміни, відновлюючи довіру до влади та сприяючи економічному розвитку [34].

Погляди на лідерство під час кризових ситуацій, зокрема воєнних конфліктів, особливо виразно висвітлені в роботах Герберта Саймона та інших дослідників, що розглядали публічне управління в екстремальних умовах. Вони підкреслюють, що лідери в таких ситуаціях повинні мати високу здатність до

швидкої адаптації, прийняття рішень у невизначеності та організації кризового управління. Це дозволяє забезпечити злагоджену роботу державних інститутів, навіть у умовах високої загрози і нестабільності. Тому роль лідерів у воєнний час включає не тільки організаційні здібності, але й психологічну підтримку громадян та військових.

Важливу роль у дослідженнях лідерства відіграють етичні аспекти. Дослідники, такі як Джеймс МакГрегор Бернс і Роберт К. Грінліф, акцентують увагу на моральних принципах, якими повинні керуватися лідери публічного управління, зокрема в умовах воєнного стану. Лідери, на їхню думку, мають діяти з урахуванням інтересів громадян, враховувати моральні і правові норми, навіть коли доводиться приймати важкі рішення. Вони повинні бути відповідальними перед суспільством, забезпечувати правопорядок і діяти в інтересах загального блага. Такі підходи є особливо актуальними після війни, коли країна потребує відновлення не лише інфраструктури, але й морального клімату в суспільстві.

Інші дослідники, як-от Мері Л. Джоунс, наголошують на важливості інклюзивного лідерства, яке враховує потреби всіх верств населення. В умовах післявоєнного відновлення лідери повинні створювати умови для всіх соціальних груп, включаючи меншини, ветеранів, переселенців та постраждалих від війни. Це забезпечує не лише соціальну справедливість, але й дозволяє зберегти стабільність і спокій у суспільстві, уникнути соціальних напружень, що можуть виникнути внаслідок нерівності та відчуження.

Ряд вчених, зокрема Фредерік Фідлер, розробляють теорії, що пояснюють роль лідерства у контексті невизначеності та змін. Лідери повинні бути здатні оперативно реагувати на зміни в середовищі та організації, що є критичним під час військових конфліктів і відновлення після них. Вони повинні адаптувати стратегії управління залежно від ситуації, враховуючи потреби населення та забезпечення стабільності держави.

Таким чином, науковці вказують на багато аспектів лідерства у публічному управлінні, які є важливими як у період воєнного часу, так і після нього.

Водночас лідерство в цих умовах вимагає різноманітних підходів, що варіюються від адаптації та стратегії кризового управління до етичних і моральних стандартів, важливих для відновлення країни та забезпечення соціальної згуртованості.

Отже, незважаючи на вагомі здобутки у зазначених напрямках, залишається потреба у подальших дослідженнях, що інтегрують психологічні аспекти лідерства, стратегічне управління та ефективну взаємодію з колективами саме в контексті публічного управління в умовах війни в Україні. Такий підхід є вкрай актуальним для формування компетентної, стійкої та адаптивної системи державного лідерства в надзвичайних ситуаціях. Лідерство у публічному управлінні в умовах війни та після неї – це динамічний, багаторівневий феномен, що вимагає від управлінців здатності до адаптації, етичності, далекоглядності та комунікативної компетентності. Наукова думка поступово переходить від вивчення абстрактних моделей до аналізу конкретних кейсів, адаптованих до сучасних українських реалій.

1.2. Уточнення змісту основних понять дослідження: публічне управління, воєнний час, поствоєнний час, лідерство, лідерство у публічному управлінні

У зв’язку з розвитком глобальних криз, зокрема через війну та її наслідки, потреба в дослідженні лідерства у публічному управлінні стає надзвичайно актуальною. Лідерство в управлінських структурах під час воєнного та післявоєнного часу вимагає особливої уваги, оскільки такі періоди характеризуються великою нестабільністю, високими ризиками та необхідністю адаптації до змінюваних умов. Тому розуміння основних понять лідерства в цьому контексті дозволяє глибше аналізувати ефективність управлінців та їх здатність приймати виважені рішення в умовах високої невизначеності. Під час війни публічне управління набуває нових вимог до лідерських якостей, в той час

як післявоєнний період сприяє відновленню державних структур, потребуючи нових підходів до керівництва.

Одним із важливих аспектів є дослідження поняття лідерства у загальному розумінні, що включає здатність впливати на групу людей для досягнення визначених цілей, організовувати діяльність команди, враховуючи емоційний і психічний стан підлеглих, а також сприяти мотивації. У воєнний та післявоєнний часи лідерство набуває важливості не лише через здатність приймати рішення, а й через стратегічне мислення, психологічну стійкість, адаптивність до нових умов, а також через здатність керувати в умовах стресу і високих ризиків.

Публічне управління – це система, яка об'єднує державні органи для реалізації публічної політики та забезпечення громадських потреб. Лідерство в цій сфері є ключовим фактором, оскільки державні службовці на всіх рівнях повинні не тільки виконувати вказівки, а й визначати стратегію розвитку, приймати рішення в інтересах суспільства та забезпечувати ефективність роботи органів влади [16, с. 628].

У воєнний час особливу увагу приділяється швидкому реагуванню на зміни, умінню адаптуватися до надзвичайних ситуацій та організовувати роботу органів державної влади в умовах кризи. Це потребує від лідерів не лише професійних, а й моральних компетенцій, оскільки рішення, прийняті в умовах воєнного стану, мають прямий вплив на життя та безпеку громадян.

Воєнний час – це період, коли в країні оголошується військовий стан, що означає не тільки воєнні дії, а й значні зміни в структурі управління. У цей час органи державної влади повинні швидко адаптувати свої стратегії, приймати оперативні рішення щодо розподілу ресурсів, організації оборони, забезпечення гуманітарної допомоги та підтримки національної безпеки. Лідерство під час війни включає в себе такі компетенції, як кризове управління, стратегічне планування в умовах невизначеності, а також здатність зберігати моральний авторитет у ситуаціях, коли людські ресурси та матеріальні засоби обмежені [44].

Поствоєнний час – це період відновлення після завершення військових дій, що включає відбудову державних структур, відновлення економіки, соціальних

інститутів та відновлення довіри громадян до влади. Лідерство в післявоєнний період визначається здатністю до стратегічного планування відновлення, організації відбудови інфраструктури, соціального забезпечення, а також управління процесами реабілітації та інтеграції постраждалих громад [44].

Лідерство у публічному управлінні в умовах війни та післявоєнного відновлення має ґрунтуватися на таких принципах:

Принцип стратегічного мислення – у кризових умовах лідери повинні бути здатні прогнозувати наслідки своїх рішень на кілька кроків вперед, адаптувати плани до мінливих умов і знаходити оптимальні шляхи для досягнення поставлених цілей.

Принцип емоційної стабільності – під час війни керівники мають справу з великим стресом, що вимагає від них здатності зберігати спокій та ефективно реагувати на непередбачувані ситуації, а також вміння підтримувати моральний дух своїх підлеглих.

Принцип адаптивності – лідер, особливо у воєнний та післявоєнний час, має вміння швидко адаптуватися до нових викликів, змінювати стратегії та знаходити нові рішення в умовах швидких змін [35].

Методи дослідження лідерства в публічному управлінні в умовах воєнного та післявоєнного часу мають враховувати специфіку кризових ситуацій та вплив соціально-психологічних факторів. Одним з основних методів є кейс-метод, який дозволяє на прикладах конкретних ситуацій досліджувати управлінські рішення та оцінювати їх ефективність у реальних умовах. Аналіз ролі лідерів у важливих історичних або кризових моментах дає можливість сформулювати ключові компетенції для публічних управлінців.

Поняття та сутність лідерства мають широке трактування та продовжують бути предметом досліджень серед науковців. Це поняття зазвичай охоплює такі ключові елементи, як «взаємодія», «вплив», «бачення», «спільний результат» та «досягнення мети». Загалом, лідерство можна охарактеризувати як процес впливу на групу людей для досягнення визначених цілей. Крім цього, лідерство є вмінням надихати та спрямовувати людей до спільної мети. Ефективні лідери

створюють атмосферу довіри й співпраці, мотивують свою команду, приймають обґрунтовані рішення, тим самим сприяючи успіху та позитивним змінам. Вони здатні навчати та допомагати своїм підлеглим розкривати творчий потенціал і фокусуватися на майбутніх можливостях [17].

У контексті публічного управління важливим є розуміння лідерських якостей, які включають мотивацію та натхнення інших, стимулювання інновацій, створення високоефективних команд, досягнення організаційних цілей, формування позитивної організаційної культури, керівництво в умовах невизначеності та змін, а також відстоювання змін і можливості впливати на процеси. В залежності від контексту та типу організації функції лідерства можуть варіюватися, що також визначає його основні стилі: авторитарний, демократичний, ліберальний та бюрократичний. Кожен із цих стилів має свої особливості, що залежить від специфіки організації, напрямку її діяльності та сформованого колективу.

У теорії публічного управління розроблено кілька моделей лідерства, серед яких найпоширенішими є: теорія великої людини, теорія лідерських рис, поведінкова модель, а також теорія трансакційного та трансформаційного лідерства. Важливо також розрізняти поняття «лідер» і «менеджер». Менеджери орієнтовані на досягнення цілей організації через адміністративні методи, тоді як лідери здатні впливати на людей через соціально-психологічні процеси та моральні зв’язки. Лідери надихають інших своїм прикладом, харизмою та ентузіазмом, навіть без офіційного статусу чи посади. Лідерство також передбачає здатність до самозмін, що дозволяє ефективно впливати на інших. Для успішної діяльності організації важливою є взаємодія менеджменту та лідерства, що допомагає досягати стратегічних цілей та сприяє розвитку [35].

Лідерство в публічному управлінні характеризується орієнтацією на громадський інтерес, відкритістю, демократичністю, відповідальністю, етичністю, дипломатичністю та дотриманням законодавства. Ефективний публічний лідер повинен мати чітке бачення, сильні комунікативні навички, емоційний інтелект, емпатію, здатність до прийняття рішень, делегування

повноважень, надихання команди, адаптивність, стійкість і прагнення до безперервного навчання. Ці якості забезпечують злагоджену роботу колективу, дозволяючи досягати високих результатів у публічному секторі.

Лідерство у публічному управлінні – це процес впливу на підлеглих, суспільство та інституції задля досягнення публічних цілей. Це не лише управління ресурсами і персоналом, але й здатність надихати, мотивувати, ухвалювати відповідальні рішення, навіть в умовах невизначеності [41].

Основні поняття дослідження лідерства у публічному управлінні у воєнний та післявоєнний час охоплюють не лише загальні аспекти лідерської діяльності, але й специфічні характеристики, які виникають у контексті воєнного стану та його наслідків. Зокрема, в таких умовах важливо враховувати адаптивність лідерів, здатність швидко реагувати на зміни та приймати стратегічно важливі рішення, які можуть суттєво впливати на безпеку та соціальну стабільність.

Лідерство в умовах воєнного стану вимагає особливого підходу, оскільки воно здійснюється в ситуаціях високої невизначеності, стресу та ризику. Лідери, що діють у воєнний час, повинні володіти здатністю до прийняття оперативних рішень, збереження контролю над ситуацією та забезпечення безпеки громадян. Такі лідери також мають підтримувати моральний дух населення та військових, координацію між різними гілками влади, а також керувати ресурсами в умовах обмеженості та нестабільності. Крім того, у цей період важлива готовність до мобілізації людей, спрямованої на подолання кризових ситуацій та відновлення порядку [42].

Післявоєнний період характеризується особливими викликами для лідерів публічного управління, оскільки вони повинні займатися відновленням та реабілітацією країни. Це включає не тільки відновлення інфраструктури та економіки, але й розбудову нових соціальних і політичних структур. Лідери післявоєнного часу мають обов'язок створювати стабільність, підвищувати рівень довіри серед населення та налагоджувати взаємодію між різними соціальними групами, що можуть перебувати в стані напруги через наслідки конфлікту.

Одним з важливих аспектів є психологічне лідерство, яке стає особливо актуальним під час воєнного стану та післявоєнного часу. Лідери повинні бути здатними розуміти потреби громадян і військових, працювати з емоційними та психологічними аспектами управління людьми, щоб забезпечити їх підтримку та співпрацю в кризовій ситуації. Стратегічне лідерство в таких умовах вимагає гнучкості, інноваційності та здатності до мобілізації не тільки матеріальних, але й людських ресурсів.

Відповідальність лідера у публічному управлінні під час війни та післявоєнного періоду набуває особливого значення, адже рішення, прийняті лідерами, можуть мати далекосяжні наслідки для майбутнього країни. Відновлення правопорядку, забезпечення соціальних гарантій для постраждалих від війни, а також створення умов для економічного зростання вимагає від лідерів високої рівноваги та здатності приймати рішення, що базуються на справедливості, етичних нормах і потребах громади.

Інклюзивне лідерство також стає важливим після завершення військових дій. Після війни країна часто стикається з проблемами соціальної нерівності, маргіналізації певних груп населення, внутрішніми конфліктами або національними суперечностями. Лідери публічного управління повинні створювати такі умови, щоб забезпечити участь усіх соціальних груп у відбудові країни, впроваджувати політики, які враховують інтереси різних спільнот і сприяють соціальній згуртованості.

Морально-етичні принципи лідерства є ключовими для лідерів у публічному управлінні під час війни та післявоєнного часу. Моральна відповідальність і здатність приймати етичні рішення, які не суперечать загальним принципам гуманізму, є важливим аспектом їх діяльності. Лідери повинні дбати про підтримку принципів прав людини, соціальної справедливості та верховенства права, навіть у складних обставинах, що виникають під час або після війни.

Інноваційне лідерство в публічному управлінні стає критичним під час відновлення країни після конфлікту. Лідери повинні знаходити нові підходи до

вирішення економічних, соціальних і політичних проблем, впроваджуючи інноваційні стратегії для розвитку інфраструктури, соціальної сфери та забезпечення сталого економічного зростання. Це може включати адаптацію новітніх технологій, інвестування в розвиток людського капіталу та пошук нових можливостей для залучення інвестицій.

Лідерство через зміну є важливою складовою публічного управління в період після війни. Лідери повинні не лише адаптуватися до нових умов, але й активно керувати змінами в організаціях та суспільстві, реалізуючи стратегії, які допомагають країні відновитися, змінити систему управління та пристосуватися до нових реалій. Цей процес передбачає постійне вдосконалення процесів та ефективне управління змінами, що є важливою складовою післявоєнного відновлення.

Під час дослідження даної теми важливо чітко визначити поняття право та правове регулювання, а також розкрити їх взаємозв'язок з лідерством у публічному управлінні. Право можна визначити як сукупність загальнообов'язкових, формально визначених правил поведінки, встановлених або санкціонованих державою, які регулюють відносини між людьми, організаціями, а також між громадянами та державою. Право має на меті забезпечення порядку, справедливості, прав та свобод громадян, а також підтримання стабільності в суспільстві.

У контексті публічного управління право виступає як основа для формулювання та реалізації управлінських рішень, включаючи законодавчі акти, що регулюють діяльність державних органів та публічних службовців. Для публічного управління важливо, щоб кожна дія або рішення було відповідним до чинного законодавства, що дозволяє забезпечити легітимність і прозорість управлінських процесів.

Правове регулювання — це система правових норм, інститутів та механізмів, через які здійснюється управління суспільними відносинами, зокрема в сфері публічного управління. Правове регулювання охоплює як загальне законодавство, так і спеціальні норми, що стосуються організації

державних органів, діяльності публічних службовців, а також принципів і процедур, за якими здійснюється прийняття і реалізація управлінських рішень.

У воєнний та поствоєнний часи правове регулювання лідерства у публічному управлінні набуває особливої значущості, оскільки саме через правові механізми забезпечується ефективне і легітимне керівництво в умовах надзвичайних ситуацій. В умовах війни, коли звичайні правові норми часто не можуть забезпечити оперативну реакцію, важливим стає наявність спеціальних правових актів, які дозволяють керівництву країни здійснювати функції управління в умовах кризових ситуацій, мобілізувати ресурси, організовувати оборону, а також забезпечувати безпеку та стабільність.

Після завершення активної фази конфлікту правове регулювання лідерства у публічному управлінні сприяє формуванню чітких правових рамок для відновлення державних інститутів, проведення реформ, відбудови суспільних структур та розвитку правової держави. Воно має включати не лише норми щодо управлінської діяльності, але й визначати права та обов'язки публічних лідерів, встановлювати механізми контролю та підзвітності, а також гарантувати права громадян на участь у процесах відбудови.

Таким чином, лідерство в публічному управлінні у воєнний та післявоєнний час вимагає від лідерів глибоких знань, практичного досвіду, емоційного інтелекту та моральних принципів, а також здатності до адаптації та інновацій. Вони повинні забезпечити стабільність, підтримувати соціальну згуртованість, сприяти відновленню економіки та інфраструктури, а також вести країну до сталого розвитку в умовах глобальних та внутрішніх викликів.

Дослідження лідерства у публічному управлінні під час воєнного та післявоєнного часу вимагає комплексного підходу, що поєднує теоретичні концепції лідерства з практичними методами аналізу, здатними відобразити реальні виклики, які стоять перед державними управлінцями в умовах війни та відбудови. Важливо не лише вивчати механізми функціонування державних структур, а й аналізувати моральні та етичні аспекти прийняття рішень, адже

саме ці фактори визначають рівень довіри до влади і ефективність державного управління в умовах надзвичайних ситуацій.

Отже, в межах дослідження було розглянуто ключові поняття, що формують основу розуміння лідерства у сфері публічного управління в умовах війни та поствоєнного відновлення. Зокрема, автором було виокремлено, що лідерство в публічному управлінні — це організована сукупність взаємопов'язаних елементів, що включає в себе індивідуальні та колективні фактори впливу, управлінські процеси та механізми взаємодії між лідерами, підлеглими та громадськістю, спрямовані на ефективне досягнення стратегічних цілей держави в інтересах суспільства.

Лідер у публічному управлінні не лише забезпечує ефективне виконання управлінських завдань, але й має здатність формувати стратегічне бачення розвитку держави, організовувати команду для вирішення складних завдань, втілювати політичні рішення в життя та підтримувати довіру громадян до державних інститутів. У періоди війни воно включає критичне мислення, емоційну стійкість, кризове управління та моральну відповідальність, а в післявоєнний період акцент зміщується на відновлення державних інституцій, соціальної справедливості, реінтеграції та інноваційного розвитку.

1.3. Принципи та методи дослідження лідерства у публічному управлінні у воєнний та поствоєнний часи

Умови війни та повоєнної відбудови вимагають від системи публічного управління не лише оперативності, гнучкості та рішучості, а й наявності сильного, адаптивного, морального лідерства. Лідери у публічному секторі повинні не просто управляти – вони мають надихати, мобілізувати ресурси, вести за собою у часи невизначеності та криз. У зв’язку з цим виникає потреба в глибокому науковому осмисленні феномену лідерства у сфері публічного управління, особливо в контексті надзвичайних ситуацій, як-от воєнний стан та післявоєнна трансформація держави.

Дослідження лідерства в публічному управлінні – це міждисциплінарна проблема, яка потребує застосування комплексу наукових принципів та методів із соціології, політології, психології, менеджменту, а також державно-управлінської науки. Для досягнення достовірних, об’єктивних та корисних для практики результатів, варто спиратися на низку наукових принципів і використовувати відповідні методи дослідження, які враховують специфіку лідерства у критичні періоди суспільного розвитку.

У процесі дослідження теми дипломної роботи автором було використано низку наукових принципів і методів, які забезпечили комплексне та об’єктивне вивчення цього складного явища в умовах надзвичайної суспільно-політичної нестабільності. Насамперед, дослідження спиралося на принцип наукової об’єктивності, що передбачає неупереджене трактування фактів та управлінських дій, незалежно від політичної ситуації, персоналій чи суспільних емоцій. В умовах війни, коли багато управлінських рішень можуть викликати суперечливу реакцію, цей принцип дозволив уникнути оціночних суджень і зосередитися на аналізі суті лідерських дій.

Важливою основою аналізу став принцип системності, який дозволяє розглядати лідера не як ізольованого суб’єкта, а як елемент складної взаємопов’язаної системи публічного управління, що включає інститути влади, нормативну базу, безпекові виклики та суспільні очікування. Принцип історизму дав змогу врахувати особливості історичного періоду – повномасштабної війни та початкового етапу післявоєнного відновлення, у межах якого змінюються вимоги до лідера, способи комунікації з громадськістю та стилі управління.

Також застосовано принцип критичного аналізу змін, відповідно до якого лідерство розглядалося як динамічне явище, що трансформується під впливом надзвичайних умов. Традиційні ієрархічні моделі управління не завжди виявляються ефективними в умовах бойових дій, евакуації, гуманітарних криз, тому важливо було вивчити нові підходи, що виникають у відповідь на кризу. Принцип динамічної оцінки контексту став необхідним для розуміння того, як лідер адаптується до постійно змінних умов – як внутрішніх (переміщення

населення, економічна нестабільність), так і зовнішніх (міжнародна допомога, загроза ескалації).

Особливу увагу було приділено принципу етичності, зокрема його прояву в критичних моральних дилемах, які стоять перед лідером у публічному секторі під час війни: евакуація цивільного населення, розподіл обмежених ресурсів, захист вразливих категорій населення. Було важливо дослідити не тільки результативність управлінських дій, а й моральну обґрунтованість прийнятих рішень. Принцип міждисциплінарності дозволив інтегрувати знання з державного управління, політології, соціології, психології та безпекових наук, що дало змогу краще зрозуміти як інституційні, так і особистісні аспекти лідерства.

Принцип історизму дозволив враховувати конкретні історичні умови, у яких проявляється лідерство. У випадку війни та повоєнного періоду це означає потребу аналізувати не лише особисті якості лідера, а й ті соціально-політичні процеси, що впливають на стиль його управління, комунікацію з суспільством та здатність ухвалювати стратегічні рішення.

Крім того, важливим став принцип комплексності, який передбачав залучення міждисциплінарного підходу: поєднання знань з державного управління, політології, соціології, психології, а в умовах війни – також безпекових та оборонних наук. Усі ці знання дозволили побачити лідера не лише як інституціонального діяча, а як особистість, що впливає на соціальні процеси в умовах надзвичайної кризи.

У методологічному плані було використано поєднання якісних і кількісних методів. Зокрема, застосовано наративний аналіз для дослідження риторики лідерів, їхньої публічної комунікації, звернень, виступів та інтерв'ю, що дозволило виявити, як вони формують довіру, мобілізують громади й формують бачення майбутнього. Для глибшого розуміння практичних проявів лідерства використано польові методи: спостереження, глибинні інтерв'ю, соціологічні опитування серед державних службовців та громадян у прифронтових і

звільнених територіях. Це дозволило оцінити ефективність управлінських рішень з погляду безпосередніх учасників і реципієнтів управлінських дій.

Також був використаний метод реконструкції управлінських сценаріїв, що дав змогу аналізувати альтернативні шляхи дій лідерів у кризових ситуаціях, вивчати логіку ухвалення рішень та здатність до стратегічного мислення. У контексті післявоєнної відбудови застосовувався метод системної реконфігурації, який дозволяє досліджувати процеси оновлення інституцій, управлінських практик і організаційних структур після глибокої кризи. Для аналізу динаміки управлінських викликів було використано аналітику управлінських криз, що дала змогу дослідити, як лідери реагували на переломні моменти – від колапсу логістики до збоїв у координації між державними структурами.

Додатково було залучено візуальні методи, зокрема картографування управлінських дій, побудову комунікаційних схем між органами влади, створення візуальних карт ефективності управління в різних регіонах. Важливим був також аналіз нормативно-правової бази, який дозволив оцінити інституційні вимоги до лідерів, виявити прогалини у регулюванні їхньої діяльності під час війни. У ході роботи застосовано порівняльно-історичний метод – для аналізу трансформації лідерських моделей у різні періоди: до, під час та після активної фази воєнних дій.

Використано також метод експертного інтерв’ювання, що дало змогу отримати професійні оцінки від фахівців з державного управління, безпеки, міжнародних організацій. Не менш важливим був кейс-метод, який дозволив проаналізувати конкретні приклади управлінських рішень у кризових ситуаціях (наприклад, евакуація, відновлення інфраструктури, гуманітарні операції). Для систематизації знань і виявлення закономірностей у функціонуванні лідерів застосовано метод системного аналізу, а також моделювання можливих управлінських сценаріїв у кризових умовах.

Методологія дослідження лідерства в публічному управлінні має відповідати складності та багатоаспектності цього явища. Одним з ключових

методів є аналіз нормативно-правової бази, що дозволяє зрозуміти інституційні вимоги до лідерів публічного сектору. Це можуть бути закони про державну службу, урядові постанови, профілі компетентностей посадовців, зокрема категорії «А», які відіграють особливу роль у кризових умовах. Цей метод дозволяє виявити формалізовані очікування від лідера, зокрема його здатність до стратегічного мислення, управління змінами, комунікації в умовах невизначеності.

Не менш важливим є порівняльно-історичний метод, який дає змогу дослідити трансформацію моделей лідерства у публічному управлінні в різні історичні періоди – до початку війни, у період активної фази воєнних дій та післявоєнної відбудови. Такий підхід дозволяє виявити нові вимоги до лідерів, що виникають у результаті зміни безпекового середовища, потреб суспільства та пріоритетів державної політики. Для вивчення реального функціонування лідерства доцільним є використання методу контент-аналізу, зокрема аналізу публічних виступів, управлінських рішень, звернень та публікацій представників публічної влади. Це дає змогу простежити зміст управлінських меседжів, визначити типи лідерства (харизматичне, трансформаційне, бюрократичне) та особливості комунікації у стресових ситуаціях.

Для отримання емпіричних даних доцільно використовувати методи соціологічного опитування – як серед громадян, так і серед державних службовців. Це дозволяє виміряти рівень довіри до лідерів, оцінити ефективність їхніх дій, а також виявити очікування суспільства щодо керівників у публічному секторі. Особливо цінною є інформація про те, як змінилась суспільна оцінка лідерства внаслідок війни. Окрім цього, метод експертного інтерв’ювання дозволяє залучити до аналізу фахівців з управління, безпеки, громадського адміністрування та міжнародних організацій. Їхній досвід дозволяє поглибити розуміння специфіки управління в умовах кризи, окреслити ефективні підходи до формування лідерського потенціалу та системи добору кадрів у публічному секторі.

Кейс-метод є одним із найбільш ефективних у вивченні конкретних ситуацій, пов’язаних із проявом лідерства. Наприклад, аналіз управлінських рішень в умовах деокупації територій, організації евакуації, відновлення критичної інфраструктури чи реалізації реформ в умовах обмежених ресурсів дозволяє ілюструвати не лише особливості стилю управління, а й реальні виклики, з якими стикається лідер. Також метод системного аналізу дає змогу розглянути лідера не як автономного суб’єкта, а як складову цілісної системи державного управління, де важливу роль відіграє не лише особистість, а й інституційне середовище, регуляторна база, кадровий потенціал, міжвідомча взаємодія. Додатково може застосовуватися метод моделювання, який дозволяє створити умовні сценарії управлінських ситуацій за участю лідерів, змоделювати потенційні управлінські рішення у кризових умовах або розробити моделі реагування на надзвичайні події.

Дослідження лідерства у публічному управлінні в умовах війни й відбудови – це не лише наукове завдання, а виклик, що вимагає нових принципів, гнучких методів і відкритості до реальності, в якій діяти доводиться в екстремальних умовах. Тільки через уважне й багаторівневе дослідження можна збудувати основу для формування управлінської культури, яка буде здатна відповідати на виклики не лише сьогодення, а й майбутнього.

Таким чином, вивчення лідерства у сфері публічного управління в умовах воєнного та післявоєнного часу потребує системного, комплексного підходу, який поєднує фундаментальні наукові принципи з багатогранною методологією. Це дозволяє не лише краще зрозуміти механізми ефективного управління в кризових ситуаціях, а й сформувати практичні рекомендації для вдосконалення кадрової політики, системи підготовки лідерів, підвищення їхньої спроможності до дій у надзвичайних умовах, а відтак – зміцнення стійкості всієї системи публічного управління України.

Дослідження лідерства в системі публічного управління в умовах воєнного та післявоєнного часу потребує міждисциплінарного підходу, чутливого до соціальних і політичних реалій. Наукові принципи гарантують об’єктивність,

цілісність і етичність аналізу, а методи – забезпечують повноту та практичну користь отриманих результатів. Такий підхід дозволяє не лише краще зрозуміти роль лідера в кризових умовах, а й сформувати дієві інструменти для його підготовки, підтримки та ефективного функціонування у сфері публічного управління України.

Отже, під час дослідження лідерства в публічному управлінні в умовах воєнного та поствоєнного часу автором було використано комплексний міждисциплінарний підхід, який поєднував теоретичні принципи з різноманітними методами дослідження. Зокрема, він спирався на наукові принципи, такі як принцип наукової об’єктивності, що вимагав неупередженого аналізу дій лідерів незалежно від політичної або ідеологічної ситуації, принцип системності, який дозволяє розглядати лідера як частину складної управлінської системи, де важливу роль відіграють не лише його особисті якості, але й соціально-політичний контекст, принцип історизму, що передбачає врахування історичних умов функціонування лідерства, зокрема в умовах війни та післявоєнної відбудови, та принцип динамічної оцінки контексту, який наголошує на важливості адаптації до змінного середовища.

У методології дослідження автором було застосовано різноманітні методи, серед яких наративний аналіз, що дозволяє відтворити логіку дій лідера через розповіді, інтерв’ю та хроніки подій, польові емпіричні методи, такі як спостереження, інтерв’ю та опитування громадян і державних службовців для оцінки ефективності управлінських дій і довіри до лідерів, метод реконструкції управлінських сценаріїв, що дозволяє аналізувати альтернативні варіанти дій лідера в критичних ситуаціях, метод системної реконфігурації, який досліджує, як лідери відновлюють та трансформують управлінські системи після воєнних руйнувань, аналітику управлінських криз, яка допомагає виявити переломні моменти в діяльності державних інституцій та лідерів під час кризових ситуацій. Використання цих принципів і методів дозволило створити комплексну картину феномену лідерства в умовах воєнного та післявоєнного часу і розробити

практичні рекомендації для покращення управлінських практик в Україні задля поліпшення системи публічного управління в цілому.

РОЗДІЛ 2
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЛІДЕРСТВА У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ У ВОЄННИЙ ТА ПОСТВОЄННИЙ ЧАСИ

2.1. Правове регулювання лідерства у публічному управлінні у воєнний та поствоєнний часи

В Україні публічне управління регулюється низкою базових законів та нормативно-правових актів, що визначають організаційні, управлінські та правові основи діяльності органів влади, включаючи державне та місцеве управління, а також управлінські процеси в умовах кризових ситуацій, таких як воєнний і післявоєнний час. Законодавчі акти створюють основи для ефективного та правомірного виконання функцій публічними управлінцями, забезпечуючи необхідні правові рамки для їх діяльності, а також регулюючи взаємовідносини між різними гілками влади і громадянами.

Правова регламентація лідерства у публічному управлінні, особливо в умовах воєнного та післявоєнного часу, є важливою складовою функціонування держави. Вона визначає правові межі, за яких лідери публічного управління здійснюють свої повноваження, та забезпечує дотримання законності та етики в процесі прийняття рішень. У таких умовах правова регламентація охоплює як загальні принципи управління, так і спеціальні норми, що діють в умовах надзвичайного стану або війни.

Правова регламентація лідерства у публічному управлінні у воєнний та післявоєнний час має особливе значення, оскільки в таких умовах управлінці зобов’язані діяти не лише в межах стандартних правових норм, але й враховувати екстрені заходи та процедури, які дозволяють ефективно вирішувати надзвичайні ситуації. Законодавче підґрунтя, яке визначає межі і правила функціонування публічних лідерів в ці періоди, є критичним для забезпечення

стабільності та ефективності управлінських рішень, а також для захисту прав громадян.

Основним нормативно-правовим актом, що регулює діяльність публічних управлінців в Україні, є Конституція України. Вона встановлює загальні принципи публічного управління, зокрема принципи верховенства права, законності та справедливості, які повинні лежати в основі діяльності лідерів у публічному управлінні. Наприклад, відповідно до статті 19 Конституції України, органи державної влади та органи місцевого самоврядування зобов'язані діяти виключно в межах своїх повноважень і на основі Конституції та законів України. Це означає, що лідери публічного управління, навіть у надзвичайних умовах воєнного стану, повинні діяти в межах встановлених законом норм [29].

Згідно з Законом України «Про правовий режим воєнного стану» (від 12 травня 2015 року), публічні управлінці набувають додаткових повноважень під час воєнного стану, що дозволяє оперативно реагувати на загрози національній безпеці та забезпечувати ефективне управління в умовах війни. Однак цей закон також чітко визначає межі цих повноважень, аби уникнути зловживань і порушень прав громадян. Лідери в умовах воєнного стану отримують право вводити особливі заходи для забезпечення обороноздатності країни, зокрема примусове реквізування ресурсів, обмеження свободи переміщення та збору інформації, але ці заходи мають бути тимчасовими і з чітким дотриманням прав людини [49].

Цей закон регулює мобілізацію ресурсів, організацію оборони, координацію діяльності державних і місцевих органів, а також визначає порядок введення особливих заходів щодо безпеки громадян. Наприклад, в умовах воєнного стану можуть бути обмежені або тимчасово припинені деякі конституційні права, такі як свобода пересування, право на мирні зібрання, доступ до певних видів інформації. Для лідерів публічного управління це означає необхідність чітко орієнтуватися в правовому полі і діяти у відповідності до положень цього закону, що забезпечить ефективне управління в умовах військової загрози.

Крім того, важливою частиною правового регулювання є Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», який визначає повноваження місцевих органів влади. Під час воєнного часу, коли центральна влада намагається організувати мобілізацію та підтримку стабільності в країні, саме на місцевих органах влади лежить важливий тягар забезпечення безпеки, надання соціальних послуг, організації евакуації та підтримки внутрішньо переміщених осіб. Зокрема, місцеві лідери повинні приймати рішення щодо функціонування місцевих підприємств, освіти, медицини та інших важливих соціальних інститутів, забезпечуючи не лише безпеку, але й мінімальні умови для нормального життя громадян [47].

Законодавство також включає Закон України «Про Кабінет Міністрів України», який регламентує функції та повноваження центрального органу виконавчої влади – Кабінету Міністрів України. Цей закон визначає основи управлінської діяльності на рівні уряду, зокрема організацію діяльності міністерств і відомств, а також механізм прийняття управлінських рішень. У контексті воєнного та післявоєнного часу цей закон є важливим для забезпечення координації діяльності центральних органів влади, визначення пріоритетних завдань у сферах оборони, безпеки, соціального захисту та відновлення після бойових дій [20].

Закон України «Про державну службу» регулює діяльність державних службовців, визначаючи умови їх роботи, права, обов’язки, а також систему атестації та підвищення кваліфікації. У період воєнного часу роль державних службовців є надзвичайно важливою, оскільки вони забезпечують безперервність державних функцій, здійснюють мобілізаційні заходи, координацію діяльності різних органів влади та виконують обов’язки з надання допомоги постраждалим від бойових дій. Цей закон також регламентує питання етики та відповідальності службовців, що є критичним у ситуаціях підвищеного ризику та стресу, які виникають під час війни [45].

Крім того, важливими є Закон України «Про управління об'єктами державної власності» та Закон України «Про публічні закупівлі», які визначають

порядок використання державних ресурсів та здійснення фінансових операцій, включаючи витрати на відновлення після війни. У воєнний час важливо, щоб публічні управлінці могли оперативно залучати ресурси, здійснювати закупівлі для забезпечення потреб оборони, соціального захисту та відновлення інфраструктури. У післявоєнний період ці ж закони відіграють ключову роль у регулюванні відновлення інфраструктури та залученні фінансування для реконструкції пошкоджених територій [24].

Для вирішення надзвичайних ситуацій важливим є Закон України «Про цивільний захист», який регламентує порядок організації цивільного захисту в Україні, зокрема забезпечення безпеки цивільного населення в умовах війни, а також ліквідацію наслідків надзвичайних ситуацій. У воєнний час цей закон дозволяє органам публічного управління організовувати оперативне реагування на загрози, забезпечення евакуації людей, а також надання медичної та гуманітарної допомоги [25].

Однією з основних особливостей правової регламентації лідерства під час війни є встановлення режиму екстреного управління, що включає акти, які дозволяють оперативно мобілізувати ресурси для підтримки стабільності. Наприклад, під час війни у 2014 році в Україні було прийнято низку спеціальних законів і постанов, що надають органам влади додаткові повноваження для реалізації заходів з оборони країни. Одним з таких документів є Закон України «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію», який визначає права та обов'язки керівників на всіх рівнях управління щодо забезпечення мобілізації та її ефективного проведення [21].

Особливе значення для правової регламентації лідерства в публічному управлінні у воєнний та післявоєнний час мають нормативно-правові акти, що визначають взаємодію органів державної влади з громадянами в умовах кризових ситуацій. Наприклад, Закон України «Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах» забезпечує правову базу для лідерів публічного управління в частині безпеки інформаційних ресурсів і захисту від кібератак, що є критично важливим під час воєнних конфліктів. Діяльність

публічних управлінців має також ґрунтуватися на принципах прозорості, якості прийнятих рішень та контролю за виконанням державних програм, що забезпечує їх легітимність в очах громадян [19].

Важливим також є Закон України «Про національну безпеку України», який визначає основи організації національної безпеки в Україні та обов'язки публічних управлінців у цій сфері. Закон охоплює питання оборони, боротьби з тероризмом, кібербезпеки, а також координації діяльності органів влади, що здійснюють заходи з забезпечення національної безпеки. Публічні лідери повинні враховувати цей закон, коли планують та реалізують свої стратегії з реагування на загрози, наприклад, при плануванні евакуації цивільних осіб або захисту критичної інфраструктури [22].

Таким чином, правова база публічного управління в Україні складається з ряду законодавчих актів, що охоплюють різні аспекти діяльності органів влади, зокрема в умовах надзвичайних ситуацій, таких як війна та післявоєнний період. Законодавчі норми регулюють організацію роботи органів виконавчої влади, використання ресурсів, безпеку громадян та відновлення територій після бойових дій. Всі ці нормативно-правові акти є основою для прийняття ефективних управлінських рішень та забезпечення стабільності в державі.

Після завершення військового конфлікту правова регламентація лідерства набуває нових аспектів, зокрема в частині відновлення державних інститутів, повернення до мирного життя та вирішення соціальних питань, зокрема щодо внутрішньо переміщених осіб. Тут важливу роль відіграють закони, що регулюють питання відбудови інфраструктури, соціального забезпечення та реінтеграції постраждалих регіонів. Зокрема, в Україні це здійснюється через закони, які визначають порядок відновлення територій, постраждалих від війни, зокрема через Закон України «Про відновлення прав і відшкодування збитків особам, що постраждали від наслідків збройного конфлікту».

Післявоєнний період вимагає правової регламентації відновлення економіки, соціальної сфери та інфраструктури. Зокрема, державні органи мають сприяти відновленню об'єктів, що були пошкоджені або зруйновані внаслідок

бойових дій. Для цього було розроблено Закон України «Про відновлення держави після війни», який визначає механізм відновлення житлового фонду, соціальних об'єктів, а також підприємств, що постраждали від війни.

І, зрештою, важливим аспектом є Закон України «Про антикорупційну політику», що вимагає від лідерів публічного управління підтримання високих стандартів етики та боротьби з корупцією, особливо в умовах, коли управлінці мають значну відповідальність за розподіл обмежених ресурсів, таких як гуманітарна допомога, фінансові внески від міжнародних партнерів та бюджетні кошти для відновлення [18].

Таким чином, правова регламентація лідерства в публічному управлінні у воєнний та післявоєнний час охоплює низку законів, що визначають права, обов'язки та межі повноважень публічних управлінців у періоди криз та відновлення. Застосування цих законодавчих актів дозволяє забезпечити правомірне і ефективне управління в умовах надзвичайних ситуацій, а також створити умови для відновлення та розвитку країни після війни.

Під час відновлення країни після війни лідери публічного управління також зобов'язані діяти відповідно до міжнародних стандартів прав людини. Наприклад, під час післявоєнної реабілітації, забезпечення прав внутрішньо переміщених осіб та постраждалих громадян застосовуються норми міжнародного гуманітарного права та практики Організації Об'єднаних Націй, що визначають права осіб, які зазнали наслідків війни, а також гарантують їхню соціальну, економічну та культурну реабілітацію.

Отже, у процесі дослідження було розглянуто ключові нормативно-правові акти, що формують правову основу лідерства у публічному управлінні в умовах війни та післявоєнного відновлення. Основним документом залишається Конституція України, яка встановлює принципи законності, верховенства права та відповідальності лідерів за межами їхніх повноважень. У контексті воєнного часу важливе значення мають Закон України «Про правовий режим воєнного стану», «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію», а також «Про цивільний захист», які визначають межі надзвичайних повноважень та заходів безпеки. Під

час дослідження також було охоплено Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», що визначає роль місцевих лідерів у забезпеченні життєдіяльності громад. Окремо розглядалися Закон «Про Кабінет Міністрів України» та «Про державну службу», що регламентують організацію та етику публічного управління. У сфері ресурсного та фінансового забезпечення вивчено законодавство щодо публічних закупівель та управління державною власністю. У післявоєнному контексті досліджувалися закони про відновлення інфраструктури, соціальний захист постраждалих, а також антикорупційне законодавство та норми міжнародного гуманітарного права.

Правова регламентація лідерства в умовах війни та післявоєнного часу є важливим інструментом для забезпечення стабільності та правопорядку в країні. Водночас, навіть у таких екстремальних умовах, лідери публічного управління повинні діяти в рамках правових норм, що дозволяє уникнути порушень прав людини та забезпечити ефективне функціонування державних інститутів. Законодавчі ініціативи і нормативні акти сприяють тому, щоб лідерство в публічному управлінні залишалося орієнтованим на інтереси громадян і на принципи демократичного управління, навіть у найскладніших ситуаціях.

2.2. Механізми та технології впровадження лідерства у публічному управлінні у воєнний та поствоєнний часи

Лідерство – це складний і багатоаспектний феномен, який охоплює основні складові: взаємодію, вплив, стратегічне бачення, спільну відповідальність та орієнтацію на досягнення результатів. Це вміння мотивувати й спрямовувати людей до спільної мети шляхом позитивного впливу та командної роботи. Ефективний лідер формує атмосферу взаємної довіри, співпраці й ухвалює виважені рішення, спрямовані на досягнення цілей [41].

До ключових рис лідера належать здатність надихати, впроваджувати інновації, формувати згуртовані колективи та розвивати сприятливу організаційну культуру. Лідерство може проявлятися у різних формах залежно

від ситуації – від директивного до демократичного стилю. Теоретичні підходи до вивчення лідерства охоплюють як класичні концепції, зокрема «теорію видатної особистості», теорії рис характеру, поведінкові моделі, так і сучасні напрями, серед яких трансформаційне лідерство.

У сфері публічного управління лідерство зосереджене на служінні суспільству та дотриманні етичних стандартів. Тут особливо важливими є здатність бачити перспективу, ефективно комунікувати, проявляти емоційний інтелект, бути гнучким і відкритим до змін. У кризових умовах, таких як війна, лідери відіграють ключову роль у формуванні стратегії розвитку, підтриманні суспільного порядку та забезпеченні стабільності.

Дослідження підтверджують: ефективне державне управління в умовах збройного конфлікту та в період відбудови вимагає не лише оперативного реагування, а й проведення глибоких структурних реформ. Йдеться про боротьбу з корупційними явищами, підвищення прозорості роботи органів влади, забезпечення підзвітності, а також розвиток професійних навичок державних службовців.

Лідерство виступає одним із ключових чинників ефективності системи публічного управління, особливо в умовах воєнного часу, коли необхідна оперативна реакція на динамічні зміни та непередбачувані події, що можуть мати критичні наслідки. Керівники у державному секторі мають демонструвати високий рівень фаховості, ініціативність, відповідальність, комунікаційну компетентність, креативність та організаторські здібності. Важливими також є навички стратегічного аналізу, прийняття рішень, мотивація підлеглих і здатність до ефективної координації [2].

У період воєнного стану компетентності лідерів мають бути адаптовані до надзвичайної складності завдань. По-перше, керівники на національному рівні повинні демонструвати високий рівень відповідальності та здатність ухвалювати рішення в умовах невизначеності. Вони повинні мати стратегічне бачення та навички дипломатії. По-друге, важливою є здатність об’єднувати суспільство, інформувати громадян і підтримувати моральний дух. По-третє, критично

важливою залишається ефективна організація роботи на місцевому рівні – як у цивільних адміністраціях, так і у військових структурах, де потрібна точна координація дій, управління ресурсами та контроль за дотриманням законності.

Вимоги до кандидатів на керівні посади в державних органах, які належать до категорії "А", визначені постановою Кабінету Міністрів України від 22 липня 2016 року №448. Ці вимоги поділяються на загальні (кваліфікаційні) та спеціальні, а ключовими серед них є такі компетентності, як здатність управляти змінами, лідерський потенціал, а також ефективне керівництво персоналом і організацією.

Управління змінами передбачає розробку планів удосконалення, моніторинг ефективності впроваджених рішень та управління адаптацією до нових умов. Лідерські якості проявляються у стратегічному мисленні, здатності визначати пріоритети, організовувати багатозадачну діяльність, досягати результатів, вести переговори і працювати з великими обсягами інформації.

У сфері керівництва персоналом акцент робиться на управлінні проєктами та сервісом, контролі виконання завдань, роботі з людським капіталом і мотивації працівників. Варто зауважити, що перелік компетентностей, необхідних для ефективного публічного управління, не є вичерпним через складність та непередбачуваність сучасного середовища.

Професійна підготовка держслужбовців має передбачати два етапи: базовий – для формування психологічних та загально-управлінських навичок, і спеціалізований – з урахуванням практичного досвіду. Такий підхід сприятиме формуванню професійної спроможності керівників у критичних умовах, зокрема під час війни.

Впровадження комплексного підходу до управління людськими ресурсами в державному секторі зумовлено також необхідністю відповідати стандартам Європейського Союзу. Зокрема, ці вимоги викладено в розділі 3 рекомендацій SIGMA, що містяться в документі «Принципи публічного адміністрування».

У 2023 році було започатковано пілотний проєкт щодо формування резерву лідерів (постанова КМУ від 23 травня 2023 року №524), який охоплює

представників обласних та районних військових адміністрацій, органів влади на деокупованих територіях, а також громадян, які прагнуть працювати у державному секторі на цих територіях. До резерву потрапляють фахівці, компетентні у щонайменше одному з 20 напрямів, включаючи адміністративне управління, стратегічне планування, організацію роботи апарату, внутрішню й зовнішню комунікацію тощо.

Публічні службовці, що працюють у прифронтових та деокупованих регіонах, відіграють ключову роль у трансформації країни. Вони беруть на себе значну відповідальність, впливаючи на рішення, що формують нову реальність для громадян.

У тому ж році Нацагентство з питань держслужби затвердило перелік ключових показників ефективності та якості роботи посадовців категорії «А» (накази №181-23 та №155-23 від 17.11 та 28.09.2023 відповідно). Паралельно реалізовано освітній проєкт «Школа підготовки стратегів», організований Вищою школою публічного управління за підтримки проєкту SURGe. Його мета – сформувати у вищих держслужбовців стратегічне мислення, лідерські якості, здатність до командної взаємодії та реалізації змін у процесі післявоєнної відбудови [43].

З огляду на виклики, з якими стикається публічне управління в умовах війни, можна визначити низку ключових компетенцій, які є критично важливими для лідера:

– стратегічне бачення – здатність до аналізу складних ситуацій, формування перспективних планів та ухвалення ефективних рішень.

– мотивація персоналу – уміння надихати команду та підтримувати її в умовах стресу.

– комунікативність – чітка передача інформації, інструкцій і стратегій як у межах організації, так і для громадськості.

– антикризове управління – здатність оперативно реагувати на загрози й ухвалювати обґрунтовані рішення.

– моральний авторитет – чесність, справедливість, стійкість і довіра в очах команди та суспільства.

– адаптивність – швидка реакція на зміни, гнучкість мислення, здатність переорієнтовуватись у нестабільному середовищі.

– кооперація та коаліційне управління – ефективна взаємодія з іншими органами, структурами та лідерами.

Ці якості дозволяють очільникам органів державної влади ефективно діяти в умовах надзвичайної ситуації, захищаючи інтереси громадян.

Слід зазначити, що до повномасштабного вторгнення Росії коучинговий стиль та спільне лідерство були доволі поширеними підходами в державному управлінні. Проте війна суттєво змістила акценти: тепер першочерговими стали оперативність прийняття рішень, координація дій у віддалених умовах та управління у міжвідомчому середовищі. Саме тому сучасному лідеру важливо усвідомлювати, як його управлінський стиль, індивідуальні риси та здатність до адаптації впливають на команду, як формувати ефективні стосунки, отримувати й надавати зворотний зв’язок, а також виявляти і розвивати потенціал підлеглих.

Отже, впровадження лідерства у публічному управлінні у воєнний та поствоєнний часи є критично важливим чинником забезпечення стабільності, безпеки та сталого розвитку держави. У складних умовах збройного конфлікту ефективне лідерство стає запорукою оперативного ухвалення рішень, збереження функціонування державного апарату та підтримки громадянського суспільства. Лідери публічного сектору повинні володіти не лише стратегічним баченням, емоційною стійкістю та гнучкістю, а й демонструвати високі моральні якості, здатність мотивувати колектив та об’єднувати зусилля різних гілок влади. Особливого значення набувають навички кризового управління, адаптивність, комунікаційна компетентність, здатність до міжвідомчої взаємодії та забезпечення зворотного зв’язку з громадськістю.

Таким чином, у поствоєнний період роль лідерів ще більше посилюється, оскільки вони стають рушіями відновлення, реформ, реінтеграції та розбудови довіри між владою і суспільством. Освітні ініціативи, підготовка резерву

керівників, нові критерії оцінювання ефективності державних службовців і впровадження європейських стандартів управління свідчать про прагнення держави формувати якісно нову генерацію лідерів. Тому, лідерство у публічному управлінні набуває особливої значущості в періоди криз і трансформацій, стаючи основою державної спроможності та відновлення країни.

2.3. Світовий досвід лідерства у публічному управлінні у воєнний та поствоєнний часи

Світовий досвід лідерства у публічному управлінні у воєнний та післявоєнний час є важливим орієнтиром для країн, що переживають кризові ситуації або післявоєнний період. У таких умовах лідери публічного управління стикаються з численними викликами, серед яких — забезпечення безпеки, відновлення інфраструктури, соціальна адаптація громадян, економічна стабілізація та реінтеграція територій. Вивчення досвіду інших країн допомагає знайти найбільш ефективні моделі лідерства, які можуть бути адаптовані до специфіки національних потреб і умов.

Одним із яскравих прикладів є досвід Німеччини після Другої світової війни. Після поразки в війні країна зазнала значних економічних і соціальних труднощів. Проте завдяки ефективному лідерству, зокрема канцлера Конрада Аденауера, Німеччина змогла здійснити успішну післявоєнну відбудову. Аденауер відомий своєю здатністю будувати коаліції між різними політичними силами і забезпечувати політичну стабільність в умовах тяжкої соціально-економічної ситуації. Він виступав за зміцнення демократії, підтримку прав людини та відновлення міжнародних відносин. Один із головних аспектів його лідерства полягав у створенні довіри серед населення, що стало важливим фактором для відновлення країни. Також великий акцент було зроблено на інтеграцію Німеччини в європейські та міжнародні структури, що дозволило залучити інвестиції і сприяло економічному зростанню [28].

У Сполучених Штатах Америки роль лідерства в публічному управлінні у воєнний час найбільш чітко проявилася під час Другої світової війни. Президент Франклін Д. Рузвельт продемонстрував чудові навички лідерства під час війни, забезпечивши ефективну мобілізацію ресурсів для потреб армії і громадянського населення. Його лідерство базувалося на чіткій стратегії і здатності підтримувати єдність нації в умовах війни. Одним із важливих аспектів його лідерства була здатність приймати важливі рішення, базуючись на всебічному аналізі і довірі до своїх радників. Після війни Рузвельт продовжив активну роль у міжнародній політиці, сприяючи створенню ООН і допомагаючи відновити світову економіку за допомогою Плану Маршалла [6, с. 228-254].

Досвід Великої Британії в умовах післявоєнного відновлення також є важливим прикладом. Прем'єр-міністр Клеменс Атлі, який обіймав свою посаду після Другої світової війни, керував країною в період глибокої економічної кризи. Завдяки його лідерству було здійснено ряд важливих реформ, включаючи націоналізацію основних галузей економіки, що дозволило забезпечити стабільність і економічний розвиток у післявоєнний період. Атлі також успішно управляв відновленням інфраструктури та відновленням міжнародних відносин. Його лідерство відзначалося великим акцентом на соціальні питання, таких як створення системи національного медичного обслуговування та забезпечення соціального захисту для всіх громадян [13, с. 463].

Іншим прикладом є досвід Японії після Другої світової війни. Після поразки в війні Японія пережила не тільки фізичне знищення, а й моральну і політичну кризу. Однак завдяки мудрому лідерству та реформам, проведеним під керівництвом уряду на чолі з прем'єр-міністром, Японія змогла швидко відновити свою економіку. Японські лідери робили акцент на модернізації промисловості, розвитку технологій і забезпеченні стабільності через зміцнення політичних інститутів. Вони активно співпрацювали з США, що дозволило залучити фінансові ресурси для відбудови. Японія також значно посилила свою роль на міжнародній арені завдяки реформам, що підтримували принципи демократії, прав людини та економічного розвитку [10].

Інший цікавий приклад можна знайти в досвіді Філіппін. Після великої економічної кризи та політичних потрясінь країна пережила серйозні труднощі під час воєнних конфліктів, а також після них. Проте лідери країни змогли провести глибокі реформи в період післявоєнного відновлення. Особливо виділяється діяльність президента Фердінанда Маркоса, який започаткував низку реформ у соціальній та економічній сферах, хоча його лідерство не було без спірних моментів, зокрема через його авторитарні методи управління. Однак його уряд зміг здійснити важливі інфраструктурні проекти, які підтримали економічне зростання країни в умовах глобальних змін [5].

Світовий досвід лідерства у публічному управлінні у воєнний та післявоєнний час також виявляє важливі уроки з країн, які проходили через серйозні економічні, політичні та соціальні трансформації після великих конфліктів. Зокрема, роль лідерства в умовах відновлення після війни не обмежується лише політичними рішеннями, а й включає в себе аспекти економічної політики, соціальної стабільності та міжнародних відносин.

Прогресивний досвід лідерства у післявоєнний період можна побачити в прикладі Республіки Корея після Корейської війни. Після завершення конфлікту країна знаходилася в економічному і політичному розрусі, з великою кількістю біженців, зруйнованою інфраструктурою та низьким рівнем соціальних стандартів. Однак завдяки лідерству президента Пак Чон Хі, що прийшов до влади в 1961 році, країна змогла досягти значного економічного прогресу. Пак Чон Хі запровадив політику швидкої індустріалізації та економічних реформ, що згодом призвело до перетворення Південної Кореї на одну з найбільш розвинутих країн Азії. У той час країна зосередила свої зусилля на розвитку важкої промисловості, створенні сучасної інфраструктури і технологій, а також розширенні міжнародної торгівлі. Лідерство Пак Чон Хі базувалося на здатності визначати стратегії довгострокового розвитку, що дозволило державі швидко адаптуватися до глобальних економічних змін і стати важливим гравцем на міжнародній арені [15].

Ще одним прикладом є досвід Сінгапуру після здобуття незалежності від Малайзії в 1965 році. У той час Сінгапур був маленьким і бідним островом, з низьким рівнем промисловості та великою соціальною нерівністю. Прем'єр-міністр Лі Куан Ю, який очолював країну протягом наступних трьох десятиліть, здобув світову репутацію завдяки своєму лідерству в умовах післявоєнного відновлення. Він спрямував країну на шлях швидкої індустріалізації, модернізації інфраструктури та розвитку освіти. Лі Куан Ю акцентував увагу на соціальній стабільності, боротьбі з корупцією, формуванні національної ідентичності та інтеграції різних етнічних груп. Його лідерство спиралося на стратегічне планування і цілеспрямовану політику, що дозволило Сінгапуру стати глобальним фінансовим і торговим центром, навіть не маючи природних ресурсів [6].

У посткомуністичній Європі досвід Польщі виявився важливим у контексті післявоєнного періоду та перехідного періоду після падіння соціалістичних режимів. Польща, яка пережила численні труднощі під час і після Другої світової війни, а також перебувала під радянським контролем, здобула незалежність в 1989 році. Лідерство в цей час показав Лех Валенса, який очолив профспілку "Солідарність" та брав участь у перемовинах з комуністичним урядом. Після здобуття демократії Валенса став президентом Польщі і відіграв важливу роль у здійсненні реформ і стабілізації країни в перехідний період. Його лідерство зосереджувалося на побудові демократичних інститутів, ринкових реформ та залученні Польщі до міжнародних організацій, зокрема до НАТО і Європейського Союзу. Польща стала успішним прикладом для інших посткомуністичних країн, які пройшли через перехід від тоталітаризму до демократії [17].

Не менш значущий досвід має постконфліктний процес у Руанді після геноциду 1994 року. Руанда була зруйнована міжетнічними конфліктами, що призвели до загибелі понад мільйона людей. Проте завдяки лідерству президента Поля Кагаме країна змогла відновити політичну і соціальну стабільність. Після геноциду Кагаме ініціював національну програму примирення, реформи в

управлінні та відновлення інфраструктури. Особливу увагу він приділяв освіті, медичним послугам і розвитку економіки через інвестиції в інфраструктуру та технології. Руанда, яка колись була символом трагедії, сьогодні є прикладом швидкого відновлення та стабільності після війни, з високими темпами економічного зростання [10].

Отже, розглянувши досвід інших країн, автор дійшов до висновку, що ефективне лідерство може стати визначальним фактором для стабільності та відновлення країни в післявоєнний час. Здатність лідерів до стратегічного мислення, прийняття рішучих дій у кризових ситуаціях, мобілізація національних ресурсів та здатність забезпечити єдність нації є ключовими факторами, які визначають успіх післявоєнного відновлення. Лідери, що володіють такими якостями, здатні створити умови для стабільності, розвитку і процвітання своїх країн навіть у найскладніші часи.

У світовому контексті лідерство в публічному управлінні під час воєнного та післявоєнного часу відіграє вирішальну роль у відновленні та стабілізації держав після великих конфліктів. Приклад таких країн, як Південна Корея, Сінгапур, Польща та Руанда, показує, як лідери змогли ефективно реалізувати стратегії відновлення, зосереджуючись на економічних реформах, індустріалізації, соціальній інтеграції та демократичних перетвореннях.

Таким чином, Південна Корея, після Корейської війни, завдяки рішучості президента Пака Чон Хі, змогла перетворити свою економіку, реалізувавши індустріалізацію і стратегію зростання, що зробило країну однією з найбільш економічно розвинених у світі. Сінгапур під керівництвом Лі Куан Ю став зразком для інших країн, успішно модернізуючи свою економіку, створюючи інфраструктуру та інтегруючи різні етнічні групи в єдину націю. Польща, в свою чергу, завдяки лідерству Леха Валенси, реалізувала перехід до демократичного управління після комуністичного режиму, що дозволило їй стати стабільним членом Європейського Союзу. Руанда, під керівництвом Поля Кагаме, після геноциду 1994 року змогла відновити країну, зосередившись на примиренні та соціально-економічному розвитку.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ У ВОЄННИЙ ТА ПОСТВОЄННИЙ ЧАСИ В УКРАЇНІ

3.1. Сучасний стан лідерства у публічному управлінні в Україні

У сучасних умовах, коли Україна переживає глибокі трансформації, спричинені широкомасштабною війною, питання ефективного лідерства в публічному управлінні набуває особливого значення. В умовах кризи, нестабільності та високого рівня невизначеності, саме лідери на всіх рівнях державного управління виступають ключовими агентами змін, що здатні забезпечити стійкість системи, довіру громадян до влади та ефективну реалізацію стратегічних рішень. Цей розділ присвячено аналізу сучасного стану лідерства у сфері публічного управління в Україні в контексті воєнного періоду та перспектив відновлення в післявоєнний час.

З початком повномасштабного вторгнення Російської Федерації у 2022 році Україна зіткнулася з безпрецедентними викликами, які потребували термінової адаптації системи державного управління. На перший план вийшли лідери, здатні приймати швидкі рішення в умовах дефіциту часу, інформації та ресурсів. Саме в цей період сформувався новий тип публічного лідера — кризовий управлінець, який демонструє гнучкість, рішучість, стратегічне мислення та здатність мобілізувати колективи для досягнення спільної мети. На практиці це проявляється у діях керівників обласних військових адміністрацій, органів місцевого самоврядування, очільників міністерств, які не лише координують оборонні та гуманітарні процеси, але й підтримують моральний дух населення [31].

Лідерство у публічному управлінні України у воєнний період стало випробуванням не лише для державних органів, але й для всього суспільства. У цей час традиційні моделі управління зазнали значних змін, і на передній план вийшли нові вимоги до лідерів, як на центральному, так і на місцевому рівнях.

Воєнний час став каталізатором швидкої адаптації та мобілізації ресурсів, що вимагало особливих лідерських якостей. Це включає не тільки здатність до оперативного прийняття рішень, але й високий рівень емоційного інтелекту, здатність підтримувати моральний дух людей, а також формування ефективних міжвідомчих та міжнародних коаліцій.

Окрему увагу варто приділити феномену довіри до публічних лідерів, що суттєво зріс у воєнний час. Громадяни стали більше сприймати управлінців не як бюрократів, а як реальних захисників національних інтересів. Це зумовило зміни у підходах до комунікації: лідери стали більш відкритими, регулярними у своїх зверненнях до суспільства, підкреслюючи прозорість дій та єдність з народом.

Однією з ключових характеристик сучасного лідерства є здатність до швидкої адаптації в умовах невизначеності. В Україні під час війни публічні лідери стикаються з необхідністю ухвалювати рішення у ситуаціях, коли точна інформація або ресурси часто відсутні. У таких умовах важливими стають риси, як рішучість, гнучкість і здатність працювати в кризовому режимі .

Порівняно з мирним часом, публічні лідери почали більше покладатися на нові технології для швидкої комунікації з громадянами, зокрема через соціальні мережі, що дозволяє не тільки оперативно повідомляти інформацію, але й створювати ефект єдності серед громадян. Наприклад, роль президента України, який активно використовує соціальні медіа для спілкування з населенням, виявилась вирішальною для підтримки національного духу та мобілізації країни [37].

Загострення безпекових питань змусило багато державних органів переходити до нових моделей управління, заснованих на кооперації між різними рівнями влади та ефективному використанні громадянської активності. Лідери на місцях, такі як очільники місцевих військових адміністрацій, зокрема в прифронтових областях, виявили високу здатність до організації гуманітарної допомоги, координації евакуації та забезпечення базових потреб населення в умовах війни.

У післявоєнний період лідерство у публічному управлінні повинно трансформуватися відповідно до нових викликів. Відновлення інфраструктури, економіки, систем охорони здоров’я, освіти та державного управління вимагає не лише технічних знань, а й глибокого розуміння соціального контексту, вміння працювати в умовах посттравматичного суспільства, консолідувати різні групи населення та залучати міжнародну підтримку. Постає потреба у стратегічному лідерстві, яке поєднує візіонерство з практичним управлінням [36].

Після закінчення активних бойових дій Україна вступить в етап відновлення, який вимагатиме від лідерів на всіх рівнях нових підходів до управління та розвитку. Важливою проблемою в цей час стане не тільки фізичне відновлення інфраструктури, але й психологічна реабілітація суспільства після тривалих бойових дій. Публічні лідери повинні будуть брати на себе роль не лише управлінців, а й моральних орієнтирів для нації, допомагаючи суспільству знайти сили для відновлення.

У процесі відновлення важливим аспектом буде забезпечення сталості розвитку та інтеграції в глобальну економіку. Лідерство у публічному управлінні повинно бути зорієнтоване на впровадження довгострокових реформ, які допоможуть Україні інтегруватися в європейські та міжнародні економічні, соціальні та політичні структури. Одним із ключових аспектів цього процесу стане сприяння демократичним перетворенням та боротьбі з корупцією [18].

Особливу увагу треба буде приділити реформаціям у системі освіти, охорони здоров'я та соціальних послуг, де лідери повинні будуть демонструвати високий рівень інноваційного управління, що відповідає вимогам глобалізації та цифровізації. Важливим аспектом лідерства у публічному управлінні в Україні є розвиток інноваційних моделей управління. Постійне вдосконалення управлінських процесів та інтеграція сучасних технологій є необхідними умовами для ефективного функціонування публічного сектору в умовах післявоєнного відновлення. Лідери, які зможуть впроваджувати новітні цифрові технології та сприяти розвитку «розумних» міст, змінять саму модель

державного управління, зробивши її більш відкритою, доступною та ефективною.

Сучасне лідерство у публічному управлінні в Україні перебуває на стику двох важливих періодів: воєнного та післявоєнного. У воєнний час воно акцентується на оперативності, кризовому управлінні, підтримці морального духу і мобілізації громадян. В післявоєнний період буде необхідним розвиток стратегічного управлінського лідерства, яке дозволить країні не лише відновити свою інфраструктуру, а й стати конкурентоспроможною на міжнародній арені, забезпечуючи гідне життя для громадян. Ключовим завданням буде реалізація нових, інноваційних підходів у публічному управлінні, що забезпечать успішну адаптацію до глобальних змін.

Таким чином, сучасний стан лідерства у публічному управлінні України перебуває у фазі глибокої трансформації. Воєнний час загострив потребу в ефективних лідерах, які демонструють стійкість, рішучість та здатність до кризового менеджменту. Водночас, післявоєнний період потребує розвитку інноваційного, стратегічного та морального лідерства, яке буде здатне забезпечити не лише фізичне, а й інституційне та духовне відновлення держави. Формування такої системи лідерства — ключовий фактор стійкого розвитку України в умовах нової безпекової архітектури та глобальних викликів.

3.2. Основні чинники оптимізації розвитку лідерства у публічному управлінні у воєнний та поствоєнний часи в Україні

Публічне управління є невід'ємною частиною функціонування будь-якої держави, а ефективне лідерство в цьому контексті є основою для досягнення сталого розвитку та процвітання. У періоди кризи, зокрема під час війни та відновлення після її завершення, роль лідерів у публічному управлінні стає особливо важливою. В умовах воєнного часу лідери повинні не лише приймати стратегічні рішення, а й сприяти згуртованості суспільства, мобілізації ресурсів та підтримці морального духу. Післявоєнний період вимагає нових підходів до

лідерства, орієнтуючись на відновлення країни, подолання наслідків конфлікту та забезпечення соціальної стабільності. У цьому контексті особливо актуальним є питання перспектив вдосконалення лідерства в публічному управлінні для ефективного реагування на виклики воєнного часу та успішного відновлення країни після завершення війни.

Лідерство в публічному управлінні, особливо в умовах війни та післявоєнного відновлення, передбачає безліч нових викликів, які вимагають постійної адаптації та стратегічного мислення. Однією з ключових проблем, з якими стикаються лідери під час війни, є необхідність організації та координації мобілізаційних зусиль на всіх рівнях держави. Це включає не тільки військову мобілізацію, але й ресурсну: збереження нормального функціонування критичних інфраструктур, таких як енергетична система, водопостачання, транспорт. Лідери повинні приймати невідкладні рішення щодо розподілу ресурсів, таких як продовольство, ліки та технічне обладнання, щоб забезпечити стабільність в умовах обмежених ресурсів. Крім того, зважаючи на високий рівень стресу в суспільстві, важливу роль відіграє забезпечення психоемоційної підтримки населення та військових [43].

Лідерство в публічному управлінні у воєнний час вимагає від керівників здатності до швидких та рішучих дій, ефективного управління ресурсами та координації зусиль різних інституцій. Основними характеристиками лідерів у цей період є стратегічне мислення, адаптивність, здатність до прийняття рішень в умовах невизначеності, а також підтримка морального духу громадян. Лідери повинні активно взаємодіяти з міжнародними партнерами, забезпечувати ефективну комунікацію з населенням та зміцнювати національну безпеку, керуючи обмеженими ресурсами. Вони повинні мати можливість не тільки мобілізувати державні та людські ресурси, але й орієнтуватися на довгострокові стратегії для збереження стабільності в умовах зовнішніх загроз.

Після завершення війни публічне управління стикається з новими викликами. Відновлення економіки, відбудова інфраструктури, реінтеграція постраждалих територій та соціальна адаптація внутрішньо переміщених осіб

потребують інноваційних підходів до управління. У цей період лідери повинні забезпечити справедливий перерозподіл ресурсів, стимулювати відновлення та реформування ключових секторів економіки, сприяти соціальній згуртованості та подоланню наслідків війни. Важливою є також роль лідерів у забезпеченні процесу правової реформи та зміцнення демократії в країні. Вони повинні виявляти гнучкість, здатність до емпатії та готовність працювати в умовах високого соціального напруження.

Особливу увагу потрібно приділяти розвитку лідерських якостей у публічному управлінні, зокрема через підвищення кваліфікації чиновників, впровадження навчальних програм з управління кризами та стратегічного планування. Післявоєнне відновлення потребує синергії зусиль як державних органів, так і громадських організацій, що вимагає лідерів, здатних сприяти розвитку колективного потенціалу та громадянської відповідальності.

Відновлення правопорядку після війни є ще одним важливим аспектом. Лідери повинні швидко налагоджувати роботу правоохоронних органів, забезпечувати функціонування судової системи та гарантувати права людини. Важливо також створювати інститути для примирення та вирішення конфліктів між різними соціальними групами. В багатьох випадках конфлікти, що виникають у післявоєнний час, можуть бути наслідком соціальної напруги, етнічних розбіжностей або боротьби за ресурси. Тому лідерство в умовах відновлення повинно включати в себе заходи щодо запобігання новим насильницьким конфліктам та відновлення міжетнічної або міжрелігійної злагоди. У цьому контексті прикладом може служити досвід Ірландії, де після десятиліть конфліктів було досягнуто миру через політичне лідерство, спрямоване на інтеграцію усіх соціальних груп [55].

Особливу увагу слід приділяти лідерству в питаннях освіти та розвитку людського капіталу. Війна завжди негативно впливає на систему освіти, де зруйновані школи та університети, а також багато людей залишаються без доступу до навчання. Після війни необхідно провести масштабні реформи у сфері освіти, включаючи відновлення закладів освіти, розробку нових програм

для підготовки молоді до нових умов розвитку країни, а також впровадження інноваційних методик навчання, які допоможуть збудувати стійку національну економіку. Програми підготовки кадрів повинні орієнтуватися на інноваційні технології, підприємницьку діяльність і управлінські навички.

У воєнний час лідерство в публічному управлінні набуває особливої важливості через необхідність ефективного управління державними ресурсами, забезпечення національної безпеки та підтримання морального духу населення. Ключовими рисами лідерів у цей період є швидкість прийняття рішень, здатність адаптуватися до змінних умов та ефективне управління кризами. Наприклад, під час військових конфліктів керівники повинні здійснювати не лише координацію збройних сил, але й організовувати гуманітарні місії, виявляючи високу здатність до мобілізації ресурсів та підтримки цивільного населення. Під час війни важливим є також забезпечення чіткої та прозорої комунікації з громадянами, адже інформація, надана своєчасно та правдиво, дозволяє знизити паніку та підвищити довіру до органів влади. В Україні, наприклад, під час російської агресії 2014 року уряд і місцеві органи влади мали справу з великим потоком інформації і фейкових новин, тому роль державних лідерів у боротьбі з дезінформацією стала однією з пріоритетних [58].

Однією з основних характеристик лідерства в умовах війни є також здатність до стратегічного мислення. Лідери повинні передбачати можливі сценарії розвитку подій і готувати державу до різних варіантів, адже часто ситуація змінюється непередбачувано. У таких умовах успішні лідери повинні бути здатними забезпечити стабільність у державних установах, навіть за відсутності ресурсів або в умовах криз. Приміром, в умовах бойових дій у Грузії 2008 року лідерство президентом Міхеїлом Саакашвілі було важливим чинником у підтримці національної безпеки та мобілізації громадян до захисту своєї країни. Його здатність швидко реагувати на ситуацію і вести країну через непередбачувані обставини продемонструвала, як ефективне управлінське лідерство може вплинути на результат війни, навіть якщо військові ресурси обмежені.

Після завершення війни, в умовах відновлення, лідери повинні орієнтуватися на процеси реконструкції, інтеграції постраждалих територій, відновлення економіки та соціальної стабільності. У цей період публічне управління зазнає нових викликів, і лідери повинні зосередитися на відновленні інфраструктури, забезпеченні правопорядку та підтримці внутрішньо переміщених осіб. У контексті відновлення після війни важливою складовою є управління відновленням і соціальними програмами, орієнтованими на реабілітацію постраждалих. Наприклад, після конфлікту на Балканах, однією з ключових задач, яка стояла перед лідерами, було збереження міжетнічної злагоди та попередження нових конфліктів. Влада повинна була розробити програми реінтеграції, які б допомогли суспільству адаптуватися до нових умов і об'єднати людей, що пережили розкол [63].

Іншим важливим аспектом лідерства у післявоєнний час є економічне відновлення. Лідери повинні бути готові до складних економічних рішень, часто з огляду на обмежені ресурси. Наприклад, в Україні після 2014 року уряд зосередився на відновленні ключових галузей економіки, таких як енергетика та інфраструктура, а також реалізації антикорупційних реформ для залучення міжнародних інвестицій. Лідери публічного управління повинні бути здатні мотивувати громадян до співпраці та сприяти відновленню економічної активності шляхом надання фінансової підтримки малому та середньому бізнесу, а також через розвиток стратегічних партнерств з міжнародними фінансовими установами.

Відновлення після війни також включає в себе не лише матеріальні аспекти, але й психологічні. Лідери повинні приділяти увагу відновленню психічного здоров’я громадян, підтримці ветеранів, допомозі постраждалим від конфлікту, а також створенню умов для примирення. Проблеми психосоціальної реабілітації мають велику вагу, оскільки війна залишає глибокі шрами на психіці людей. Успішні лідери повинні працювати над зміцненням національної єдності та соціальної згуртованості, створюючи інституції, які допоможуть людям адаптуватися до мирного життя.

Загалом, лідерство в публічному управлінні під час воєнного та післявоєнного часу вимагає комплексного підходу до вирішення кризових ситуацій, використання гнучких і адаптивних управлінських стратегій. Лідери повинні не лише управляти ресурсами, а й бути готовими приймати складні етичні рішення, враховуючи інтереси усіх верств населення. Вони повинні підтримувати рівновагу між стабільністю та інноваціями, вести країну через складний процес відновлення, створюючи підґрунтя для сталого розвитку в мирний час.

Таким чином, перспективи вдосконалення лідерства у публічному управлінні в воєнний та післявоєнний часи визначаються необхідністю адаптації управлінських стратегій до умов кризових ситуацій та відновлення. Лідери повинні бути здатні швидко реагувати на виклики воєнного часу, приймати важливі рішення у складних умовах, а також розвивати інноваційні стратегії для відновлення країни після конфлікту. Важливими аспектами є навчання лідерів, розвиток їхніх компетенцій у сферах управління кризами, стратегічного планування та соціального відновлення, а також зміцнення ролі інститутів демократії та громадянського суспільства в поствоєнний період. Тільки через ефективне управління лідерство в публічному секторі може забезпечити стабільність та процвітання країни в умовах післявоєнної реконструкції.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах воєнного стану та періоду післявоєнної відбудови проблема ефективного лідерства в системі публічного управління набуває особливої актуальності. Лідери, що діють у кризових умовах, відіграють ключову роль у забезпеченні стабільності, відновленні зруйнованої інфраструктури, підтримці морального духу суспільства та формуванні довіри до державних інституцій. Саме тому дослідження лідерства в публічному управлінні вимагає глибокого наукового осмислення, яке має спиратися на чітко визначені принципи та відповідну методологію, що відповідає умовам воєнного та післявоєнного часу.

Сьогодні, коли публічне управління в Україні функціонує в реаліях затяжної воєнної агресії та готується до тривалого періоду післявоєнної відбудови, зростає потреба у глибокому науковому осмисленні феномену лідерства. Це вже не лише адміністративна здатність приймати рішення, а цілісний набір стратегічних, моральних і комунікаційних якостей, які визначають ефективність управлінця в період глибоких потрясінь. Дослідження такого типу лідерства вимагає окремого підходу – чутливого до змінного соціально-політичного ландшафту, до психології суспільства, до нестандартних форматів дій.

У процесі дослідження теми «Лідерство у публічному управлінні у воєнний та поствоєнний часи» автором було встановлено, що дана проблематика є надзвичайно актуальною в умовах сучасних викликів, з якими стикається українська держава, зокрема в умовах збройної агресії та необхідності ефективної післявоєнної відбудови. У першому розділі було проаналізовано стан наукової розробки теми, що дало змогу визначити як наявні здобутки у сфері дослідження лідерства, так і прогалини, які потребують подальшого вивчення, особливо в контексті адаптації до воєнної та поствоєнної специфіки.

Уточнено зміст ключових понять дослідження — «публічне управління», «воєнний час», «поствоєнний час», «лідерство», «лідерство у публічному управлінні», що дало змогу сформувати чітке методологічне підґрунтя. Також

було обґрунтовано принципи й методи дослідження, серед яких особливої актуальності набувають системний, ситуаційний та порівняльний підходи.

У другому розділі розглянуто теоретичні основи лідерства у публічному управлінні, включаючи аналіз правового регулювання цього феномену в умовах надзвичайних обставин. Зазначено, що чинне законодавство потребує удосконалення з урахуванням викликів воєнного стану й післявоєнного відновлення. Досліджено сучасні механізми та управлінські технології впровадження лідерських підходів у публічному управлінні, серед яких виокремлюються антикризове управління, стратегічне планування, цифрова трансформація та залучення громадськості. Аналіз світового досвіду дозволив виявити ефективні моделі лідерства в кризовий період, які можуть бути адаптовані до українських реалій, зокрема моделі лідерства на прикладі Ізраїлю, Великої Британії та США.

У третьому розділі визначено поточний стан розвитку лідерства в системі публічного управління України, який характеризується наявністю як потенціалу, так і численних викликів. Особливої уваги потребує формування нової генерації публічних лідерів, здатних діяти в умовах високої невизначеності та відповідальності. Виокремлено ключові чинники, що впливають на оптимізацію лідерства у публічному управлінні в умовах війни та відновлення, зокрема: політична воля, інституційна спроможність, професіоналізація державної служби, розвиток лідерських компетенцій, підтримка громадянського суспільства та впровадження інноваційних управлінських рішень.

Таким чином, дослідження підтвердило, що ефективне лідерство у публічному управлінні є ключовим чинником забезпечення національної стійкості у воєнний період та сталого розвитку в поствоєнний час, що потребує системного підходу до його формування та підтримки на всіх рівнях державного управління. Лідерство у публічному управлінні в умовах воєнного та поствоєнного часу виступає не просто управлінською функцією, а стратегічним ресурсом держави, здатним забезпечити її стабільність, адаптивність, ефективне реагування на кризові ситуації та мобілізацію суспільства до відновлення і

розвитку. Саме сильне, відповідальне та ціннісно орієнтоване лідерство у поєднанні з інституційною спроможністю публічного управління визначатиме успішність України в період війни та в післявоєнній трансформації.

Отже, у таких умовах лідери мають не лише організовувати оперативне реагування, але й формувати бачення майбутнього, здатне об'єднати суспільство навколо спільних цінностей і цілей. Після завершення активної фази конфлікту саме лідерство забезпечує плавний перехід від управління в режимі надзвичайного стану до стратегічного відновлення держави, реформування інститутів, посилення демократичного врядування та відновлення соціального капіталу.

У підсумку, дослідження обраної теми доводить, що формування нової культури публічного лідерства, орієнтованої на сервісну модель держави, прозорість, відповідальність і ефективну комунікацію, є не лише актуальним, але й життєво необхідним завданням. Це має стати пріоритетом у державній кадровій політиці, системі підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців, а також у процесі трансформації управлінських практик в Україні. Лідерство — це не лише особисті якості, а системна здатність держави забезпечити стабільність, справедливість та поступ у найскладніші історичні періоди.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Александров В., Полікашин В., Куртов А., Потіхенський А., Полякова О., Поляков С. Сучасні підходи до військового управління в умовах збройного конфлікту. *Вісник Національного університету оборони України*. 2023. № 2. С. 45–58.

2. 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: 11.03.2025).

3. Антонюк Р., Якобчук В. П., Войтенко А. Б., Мороз Д. П. Особиста ефективність як ресурс лідерського впливу в публічному управлінні. *Державне управління: теорія та практика*. 2022. № 3. С. 112–119.

4. Балінська І., Радюк О. Ситуаційне та інтеракціоністське бачення лідерства в менеджменті. *Науковий часопис НПУ імені М П Драгоманова Серія 12 Психологічні науки*. 2022. № 1. С. 34–39.

5. Басс Б., Бернс Дж. Теорія трансформаційного лідерства. *Leadership Quarterly*. 1985. Т. 6, № 3. С. 341–360.

6. Бойатціс Р., Ґоулман Д., Маккі Е. Емоційний інтелект лідера. Пер. з англ. Київ: Видавництво «Основи», 2018. 302 с.

7. Босак О. З. Становлення та розвиток системи публічного управління в Україні: монографія. Київ: НАДУ при Президентові України, 2009. 240 с.

8. Булуй О. Г., Якобчук В. П., Плотнікова М. Ф., Булуй В. Г. Інноваційно-інформаційні підходи до управління розвитком громад. *Регіональна економіка*. 2021. № 4. С. 68–75.

9. 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: 29.03.2025).

10. Гантінгтон С. Політичні ордери і політичне лідерство. Пер. з англ. Київ: Ніка-Центр, 2010. 256 с.

11. Герасимюк К., Зелінська Н. Механізми впровадження інновацій в умовах децентралізації. *Публічне управління та адміністрування*. 2022. № 2. С. 91–96.

12. Гончарук С. Т. Нова державна служба України: поняття, ознаки та принципи: юридичний вісник. Київ, 2016. 65 с.

13. Державна служба: навч. посіб./за ред. С. М. Серьогіна, Д. І. Дзвінчука. Івано – Франківськ: ІФТУНГ, 2012. 542 с.

14. Державне управління: підручник / за ред. А. Ф. Мельник. Київ, 2009. 582 с.

15. Джоунс М. Л. Інклюзивне лідерство у постконфліктних умовах. *Соціальна політика і управління*. 2021. № 3. С. 103–108.

16. Енциклопедичний словник з державного управління / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. Київ: НАДУ при президентові України, 2010. 820 с.

17. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / Т. 2 : Методологія державного управління. Київ: НАДУ при президентові України, 2011. 692 с.

18. Закон України «Про антикорупційну політику»: Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18 (дата звернення: 12.04.2025).

19. Закон України «Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах»: Закон України від 05.07.1994 № 80/94-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-вр (дата звернення: 02.04.2025).

20. Закон України «Про Кабінет Міністрів України»: Закон України від 27.02.2014 № 794-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18 (дата звернення: 12.03.2025).

21. Закон України «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію»: Закон України від 21.10.1993 № 3543-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3543-12 (дата звернення: 01.03.2025).

22. Закон України «Про національну безпеку України»: Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19 (дата звернення: 11.03.2025).

23. Закон України «Про публічні закупівлі»: Закон України від 25.12.2015 № 922-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19 (дата звернення: 12.03.2025).

24. Закон України «Про управління об'єктами державної власності»: Закон України від 21.09.2006 № 185-V. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185-16 (дата звернення: 09.03.2025).

25. Закон України «Про цивільний захист»: Закон України від 02.10.2012 № 5403-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17 (дата звернення: 10.03.2025).

26. Зубко С. В., Карковська В. Я. Організаційна культура як чинник управлінської ефективності. *Державне управління: теорія і практика*. 2022. № 1. С. 55–61.

27. Кіщенко Д. І. Публічне управління в Україні: становлення за європейськими стандартами: ІІІ Міжнар. науково-практ. інтернет-конференція. Тернопіль, 2013. УДК 35.071.

28. Клаузевіц фон Карл. Про війну. Пер. з нім. Київ: Видавництво «Наукова думка», 2005. 423 с.

29. Конституція України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text (дата звернення: 03.03.2025).

30. Коттер Дж. Лідерство у зміні: Чому трансформаційні зусилля часто зазнають невдач. *Harvard Business Review*. 1995. № 2. С. 59–67.

31. 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. Харків: ХНУМГ ім. Бекетова, 2022. 74 с.

32. 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: 11.04.2025).

33. Лях Ю. Лідерство в українському державному управлінні: перспективи розбудови. *Вісник державної служби України*. 2023. № 1. С. 25–31.

34. МакГрегор Бернс Дж. Лідерство. Пер. з англ. Київ: Видавництво «Лібра», 2012. 320 с.

35. Малиновський В. Я. Словник термінів і понять з державного управління Київ: Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2005. 198 с.

36. Мартиненко В.М. Державне управління: шлях до нової парадигми (теорія та методологія): моногр. Харків: Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2003. 220 с.

37. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононец Н. В. Основи лідерства: посібник для самостійної роботи студентів. Полтава: ПУЕТ, 2018. 241 с.

38. Овчаренко В. В. Організаційна культура в системі публічного управління : монографія / В. В. Овчаренко. – Київ : НАДУ, 2020. – 212 с.

39. Орбан-Лембрик Л. Е. Соціальна психологія: підручник для студентів вищих навч. закладів. Київ, 2004. 576 с.

40. Панасенко Н. Л., Гунько М. О. Теоретичні основи інноваційного лідерства в публічному управлінні. Місцеве самоврядування в Україні та світі: теорія та практика: ІІІ Міжнар. науково-практ. конф., м. Полтава, 28 листоп. 2023 р. С. 98–101. URL: http://surl.li/uisoe (дата звернення: 26.04.2025).

41. Пащенко О. П. Лідерство та керівництво в управлінській сфері. URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/02/107.pdf (дата звернення 05.04.2025).

42. Підлісна Т. В. Лідерство в державній службі України: теоретичні основи: автореф. дис. канд. наук з держ. упр. Київ, 2012. 19 с.

43. Підлісна Т. В. Сучасні підходи до розвитку лідерства в органах публічної влади. Право та державне управління. 2021. № 2. С. 158-164

44. Про введення воєнного стану в Україні: Указ Президента України № 64/2022. URL: https://www.president.gov.ua/documents/642022-41397

45. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL : http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/889-19 (дата звернення: 22.03.2025).

46. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1700-18 (дата звернення: 21.03.2025).

47. Про місцеве самоврядування : Закон України від 21.05.2015 № 586-VII URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення: 06.04.2025).

48. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 09.04.1999 № 586-XIV229 URL : http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/586-14 (дата звернення: 15.04.2025).

49. Про правовий режим воєнного стану: Закон України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text (дата звернення: 03.03.2025)

50. Публічне управління: шляхи розвитку : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю: у 2 т. / за наук. ред. Ю. В. Ковбасюка, С. А. Романюка, О. Ю. Оболенського. Київ: НАДУ, 2014. 150 с.

51. Сенге П. П’ята дисципліна: мистецтво і практика самоосвітньої організації. Пер. з англ. Київ: Вид. дім «КМ-Букс», 2021. 456 с.

52. 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: 09.03.2025).

53. Сторожев Р. І. Система принципів розвитку лідерства в публічному управлінні. *Державне управління та місцеве самоврядування.* 2020. Вип 4(47). С. 78-87.

54. 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: 30.03.2025).

55. Сурай І. Г. Лідерство в системі державного управління: теоретичне осмислення. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2022. № 2. С. 38–44.

56. 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 (дата звернення: 20.04.2025).

57. Теорія та практика публічного управління та адміністрування у XXI сторіччі: матеріали II всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю здобувачів вищої освіти та молодих вчених м. Київ: НАДУ, 2018. С. 114-116.

58. Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського союзу. URL : http://www.center.gov.ua/pro-tsentr/proekti/cib (дата звернення: 22.04.2025) .

59. 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.

60. Чмельова О. С., Єфремова Я. О. Теоретичні підходи до розуміння лідерства в менеджменті. *Менеджмент і державна служба*. 2022. № 2. С. 49–54.

61. Чорний А. В. Класифікація сучасних лідерських теорій. *Теорія і практика управління*. 2022. № 3. С. 66–71.

62. 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.

63. Шевченко В. С. Роль і місце іміджу керівника в ефективному управлінні сучасної організації. Київ : соціальна економіка, 2016. С. 111–116

64. 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: 15.04.2025).

Декларація
академічної доброчесності
здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ

Я, Кострицяя Анастасія Юріївна, студентка 4 курсу, форма навчання денна, факультет соціології та управління, спеціальність «публічне управління та адміністрування» освітньо-професійна програма «публічне управління та адміністрування»,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Лідерство у публічному управлінні у воєнний та поствоєнний часи» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згоден на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою інтернет-системи, а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї системи.

Дата_____ Підпис_____ ПІБ (студент) Кострицяя А. Ю.

Дата_____ Підпис_____ ПІБ (науковий керівник) Краснокутський О. В.