



УДК 354

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-1\(1\)-212-225](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-1(1)-212-225)

**Чумакова Ганна Володимирівна** кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління та адміністрування, Одеський національний технологічний університет, вул. Канатна, 112, м. Одеса, 65039, тел.: (066) 718-54-26, <https://orcid.org/0000-0003-4134-8209>

**Пасічнюк Віталій Володимирович**, заступник голови, громадська організація “Територіальні ініціативи” з проєктів та інновацій, вул.О.Дашкевича, 11, м.Київ, 02125, тел.: (093) 980-40-30, <https://orcid.org/0009-0006-2625-7594>

## **ЛІДЕРСТВО В КРИЗОВИХ УМОВАХ: ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ**

**Анотація.** У кожному суспільстві настає час випробувань, коли лідерство має відігравати свою найважливішу роль. Одним із найбільш стресових для України є період воєнного стану. У такі моменти лідери сфери публічного управління стають перед надзвичайно важливим завданням забезпечення безпеки, захисту інтересів громадян та ефективного управління ресурсами.

Стаття присвячена аналізу стилів лідерства в кризових умовах з особливим акцентом на публічне управління під час воєнного стану. Дослідження окреслює важливу проблему сучасного світу, оскільки конфлікти та війни є неодмінною складовою політичного життя багатьох країн. Зокрема, у статті розглядаються ключові аспекти лідерства в умовах стресу та нестабільності, а також його вплив на процеси прийняття рішень.

Аналізується роль лідерів у керівництві країною та органами державної влади під час повномасштабної агресії РФ проти України, враховуючи вплив міжнародних відносин та геополітичних чинників на процес управління. Стаття висвітлює важливість стратегічного планування та окремих тактик у досягненні цілей і виконанні завдань керівниками та командами державних органів. Досліджується психологічний аспект лідерства, включаючи емоційний інтелект, стресостійкість, резильєнтність та вміння вирішувати конфлікти.

Авторами запропоновано заходи з: підвищення ефективності публічного управління в умовах воєнного стану за рахунок зміни чинних підходів до організації стратегічного планування керівниками органів влади різних рівнів; застосування фінансового, соціального та ринкового механізмів розвитку; підвищення якості лідерського потенціалу та створення сучасного кадрового резерву керівників органів державної влади. Стаття містить практичні





рекомендації для органів державної влади та місцевого самоврядування щодо покращення публічного управління в умовах воєнного стану. Результати дослідження можуть бути корисними для політичних лідерів, керівників органів влади всіх рівнів юрисдикції та державних установ, а також для дослідників, які цікавляться проблемами лідерства та управління в умовах кризи.

**Ключові слова:** публічне управління, воєнний стан, лідерство, криза, інституції, стратегічне планування, механізми розвитку.

**Chumakova Hanna Volodymyrivna**, Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor of the Department of Public Administration, Odessa National Technological University, 112 Kanatnaya St., Odessa, 65039, tel.: (066) 718-54-26, <https://orcid.org/0000-0003-4134-8209>

**Pasichniuk Vitaliy Volodymyrovych**, deputy chairman of the public organization "Territorial Initiatives" on projects and innovations, 11 O.Dashkevych St., Kyiv, 02125, tel.: (093) 980-40-30, <https://orcid.org/0009-0006-2625-7594>

### LEADERSHIP IN CRISIS CONDITIONS: PUBLIC ADMINISTRATION DURING MARTIAL LAW

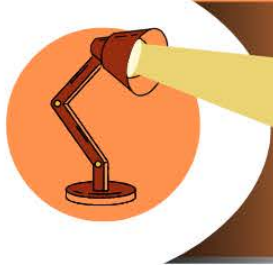
**Abstract.** In every society there comes a time of trials when leadership must play its most important role. One of the most stressful periods for Ukraine is the period of martial law. At such moments, leaders in the field of public administration face the extremely important task of ensuring security, protecting the interests of citizens and effectively managing resources.

The article is devoted to the analysis of leadership styles in crisis conditions with a special emphasis on public administration during martial law. The study outlines an important problem of the modern world, since conflicts and wars are an indispensable component of the political life of many countries. In particular, the article discusses key aspects of leadership under stress and instability, as well as its impact on decision-making processes.

The role of leaders in leading the country and public authorities during the full-scale aggression of the Russian Federation against Ukraine is analyzed, taking into account the influence of international relations and geopolitical factors on the management process. The article highlights the importance of strategic planning and individual tactics in achieving goals and fulfilling tasks by managers and teams of state bodies. The psychological aspect of leadership is investigated, including emotional intelligence, stress resistance, resilience and the ability to resolve conflicts.

The authors proposed measures to: increase the efficiency of public administration under martial law by changing the current approaches to the





organization of strategic planning by heads of authorities at various levels; application of financial, social and market development mechanisms; improving the quality of leadership potential and creating a modern talent pool of heads of state authorities. The article contains practical recommendations for state and local governments to improve public administration under martial law. The results of the study can be useful for political leaders, heads of authorities of all levels of jurisdiction and government agencies, as well as for researchers interested in the problems of leadership and management in a crisis.

**Keywords:** public administration, martial law, leadership, crisis, institutions, strategic planning, mechanisms of development.

**Постановка проблеми.** У світі, де геополітичні напруги та конфлікти стають все більш невизначеними та непередбачуваними, лідерство у стресових умовах, зокрема під час воєнного стану, набуває особливого значення. Здатність керівників у сфері публічного управління ефективно реагувати на кризові ситуації, забезпечувати безпеку та мобілізувати ресурси для захисту громадян визнається однією з ключових складових успішного управління в періоди воєнних загроз. Тому, перш ніж розглядати конкретні аспекти лідерства під час воєнного стану, слід зазначити, що це випробування вимагає від керівників органів влади всіх рівнів юрисдикції не тільки відмінного вміння вирішувати проблеми та керувати в складних умовах, але й великої моральної сили, відповідальності та етичності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розв'язання проблеми щодо ефективності діяльності лідерів за стресових умов, вказує на декілька ключових напрямків, що використовуються закордонними та вітчизняними авторами для її з'ясування та вирішення. Це, по-перше, психологічний аспект лідерства: значна частина досліджень акцентує увагу на психологічній складовій лідерства в умовах стресу та конфлікту (Д.Гоулман, Р.Бойатціс, Е.Маккі, В.Красний, Н.Черниш). По-друге, деякі експерти вказують на важливість стратегічного керівництва та планування в умовах воєнного конфлікту (П.Сенге, Дж.Коттер, С.Панченко, І.Шевченко). Вони аналізують різні методи та підходи до розробки стратегій управління в умовах стресу та нестабільності. Ще одна група досліджень зосереджується на міжнародних аспектах конфліктів, вивчаючи вплив міжнародних відносин та геополітичних факторів на лідерство та управління (Ф.Фукуяма, С.Гантінгтон, О.Мельников, О.Третьякова). Четвертим напрямом є дослідження, що фокусуються на аналізі військового керівництва та стратегій в умовах воєнного конфлікту (Карл фон Клаузевіц, С.Ольїва, О.Лісовий, М.Ковальчук). Ці науковці розглядають такі аспекти, як тактика ведення бойових дій, командування та контроль, а також вплив політичних та стратегічних рішень на воєнну ефективність. Колективом українських дослідників (С.Поляков, А.Куртов, В.Полікашин, А.Потіхенський,





В.Александров, О.Полякова) систематизовано теоретичні знання в сфері основ військового управління, викладено зміст, форми та методи практичної роботи командирів підрозділів з основних питань управління повсякденною діяльністю військових колективів, а також інші аспекти, що пов'язані з управлінням і стилями лідерства за умов воєнних дій).

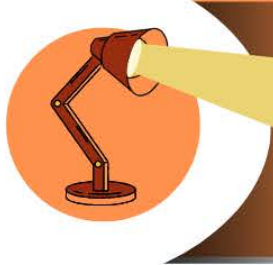
Однак, на сьогодні, не зважаючи на опрацювання проблеми за вищезокресленими напрямками, є потреба в подальшому дослідженні взаємозв'язку між психологічними аспектами лідерства, стратегічним керівництвом та взаємодією з командою саме в публічному управлінні за умов воєнного часу в Україні. Зважаючи на вказане, у даній статті використано інтердисциплінарний підхід щодо розуміння лідерства в кризових ситуаціях у публічному управлінні, враховуючи психологічні, стратегічні та міжнародні аспекти проблеми.

**Мета статті** - розглянути роль лідерства в публічному управлінні під час воєнного стану та з'ясувати, як певні стилі лідерства та ефективне керівництво може впливати на результати діяльності органу влади та місцевого самоврядування, забезпечуючи безпеку та стабільність організації зокрема та країни в цілому.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Лідерство є одним з ключових факторів успішності публічного управління, особливо в умовах воєнного стану, коли потрібно швидко та адекватно реагувати на зміни та непередбачувані ситуації, які можуть вартувати життя. Лідери публічного сектору повинні мати високий рівень професіоналізму, компетентності, відповідальності, ініціативності, креативності, комунікаційних та організаційних навичок, а також здатність до стратегічного мислення, прийняття рішень, мотивації та координації дій своїх співробітників і партнерів.

Дослідження, проведені Д. Гоулманом, Р. Бояцісом і Е. Маккі ("Емоційний інтелект лідера"), зосереджується на аспектах психології ризику, щоб розглянути вплив стресу на лідерів і способи управління їхніми емоціями під час стресових ситуацій. Автори підкреслюють, що управління не обмежується лише організацією процесів та розробленням стратегій, але передбачає також інспірування, підтримку ентузіазму та мотивації у працівників, а також виявленні їхніх сильних сторін. На їх думку, емоції та емпатія допомагають лідерам ефективніше керувати організацією, а не заважають цьому процесу. Експерти стверджують, що емпатія не має на увазі повне узурпування емоцій кожного члена команди, але враховує їхні почуття під час прийняття рішень, що допомагає встановити гармонію. Важливою складовою, на їх погляд, є створення емоційного резонансу. Натхнення, разом з елементами емоційного інтелекту - впевненістю, самосвідомістю та емпатією, допомагають лідерам сформулювати мету, яка є важливою як для них, так і для їхніх співробітників. Це переконання в меті дає їм можливість





вести людей за собою, а також упевненість і здатність керувати змінами, полегшуючи проживання трансформацій у разі необхідності [1].

Відомий американський науковець Пітер Сенге, керівник Центру організаційного навчання Школи менеджменту Массачусетського технологічного університету, вважається одним з провідних експертів у галузі лідерства та організацій, що самонавчаються (learning organization). У своїй книзі “П'ята дисципліна: мистецтво та практика організації, що самонавчається”, він наголошує на тому, що під час криз сучасні управлінські парадигми переживають фундаментальні зміни, віддаючи перевагу колективному розвитку та співпраці. Одному лідеру важко забезпечити ефективну діяльність установи, тому в майбутньому успішні організації будуть ті, що навчатимуться використовувати внутрішню мотивацію співробітників та їхню готовність до навчання [2]. У довгостроковій перспективі, згідно з поглядами П.Сенге, конкурентні переваги матимуть ті організації, які зможуть навчатись швидше, ніж змінюється оточуюче середовище. За таких умов, на його думку, лідер повинен зосередитися на п'яти ключових аспектах успіху організації: особистому розвитку кожного співробітника, командному навчанні, ментальних моделях, спільному баченні та системному мисленні.

Східноамериканський політолог та вчений С.Гантінгтон у своїх дослідженнях, зокрема у праці “Політичні ордери і політичне лідерство”, розглядає різні аспекти лідерства та його вплив на розвиток суспільства. Він вважає, що лідерство визначається не лише особистими якостями конкретних осіб, але й контекстом, у якому вони діють. Вчений наголошує на важливості інституційних рамок та соціокультурного середовища для формування та підтримки лідерських фігур. Згідно з С.Гантінгтоном, ефективні лідери відзначаються здатністю взаємодіяти з існуючими структурами влади та адаптуватися до змін у політичному оточенні. Враховуючи сучасні політичні виклики, вчений підкреслює, що лідери, особливо у період криз та війн, повинні бути здатні реагувати на зміни та використовувати свої навички для створення сприятливих умов для розвитку суспільства, а за потреби, його відновлення [3]. Загалом, С.Гантінгтон розглядає лідерство як складний процес, що включає в себе взаємодію між особистісними якостями лідера, інституційними структурами та соціокультурними факторами.

Наукові дослідження демонструють, що керівники, включаючи військових, виконують різні управлінські ролі, залежно від ситуації. Їх можна класифікувати у три великі групи: міжособистісні, інформаційні та ролі за прийняттям рішень. До міжособистісних ролей відносяться головний керівник (як приклад для наслідування), лідер та сполучна ланка (інтегратор). Інформаційні ролі охоплюють збирання (приймання) інформації, розповсюдження (передачу) інформації та представництво. Ролі за прийняттям рішень включають підприємця, який усуває порушення (менеджер кризових ситуацій), розподіль-





ника ресурсів та учасника переговорного процесу [4]. Перші дві категорії ролей спрямовані на побудову міжособистісних відносин та інформаційних систем, відповідно, а третя - на управління процесом прийняття рішень. Згадані 10 ролей взаємодіють між собою для досягнення спільної мети, проте вони не можуть існувати незалежно одна від одної. Одночасно, у ході реальної практики формується індивідуальний стиль лідерства, який можна порівняти з унікальним "почерком" кожного керівника, і його дії в деталях майже неможливо повторити. Причому, стиль лідерства однієї й тієї ж особи, за різних обставин, у т.ч. за умов криз та воєнного стану, буде різнитися. Відповідно і компетенції управлінців також будуть відрізнятися зважаючи на те, що під час воєнного стану лідерам в уряді, на місцевому рівні та в армії доводиться ставитися до складних ситуацій та вирішувати проблеми швидко й ефективно.

По-перше, національне лідерство вимагає від урядовців та політичних діячів високої відповідальності та вміння приймати рішення в умовах невизначеності та загрози для національної безпеки. Крім того, лідерам необхідно мати чітке бачення майбутнього та стратегії виходу з конфлікту, що потребує великої дипломатичної та політичної майстерності.

По-друге, важливою складовою лідерства в умовах воєнного стану є спроможність мобілізувати націю та створювати єдиний фронт протистояння агресору. Лідерам слід активно спілкуватися з населенням, надавати інформацію про ситуацію та ризики, а також створювати умови для моральної підтримки та об'єднання суспільства.

По-третє, в умовах війни особливо важливим стає лідерство на місцях, зокрема в адміністративних та військових структурах. Лідерам різних рівнів необхідно забезпечувати координацію дій, ефективне управління ресурсами та здійснювати нагляд за дотриманням законності та прав людини.

Вимоги до керівників державних структур - кандидатів на посади державної служби категорії "А" - регулюються постановою Кабінету Міністрів України від 22 липня 2016 р. №448 і поділяються на загальні (кваліфікаційні) та спеціальні. Серед них основні компетентності включають управління змінами, лідерські навички та управління персоналом і організацією в цілому. Управління змінами охоплює формування плану покращень та змін, оцінку їх ефективності та управління реакцією на зміни. Лідерські навички включають стратегічне планування, встановлення цілей і пріоритетів, здатність виконувати декілька завдань одночасно, досягнення результатів, ведення ділових переговорів і роботу з великим обсягом інформації. Управління персоналом включає управління якісним обслуговуванням та проектами, контроль і організацію роботи, управління людськими ресурсами і мотивування.

Узагальнений перелік вимог до компетентностей у публічному управлінні не охоплює всі можливі компетентності через широкий обсяг





непередбачуваних змін. Відповідно, професійну підготовку державного службовця треба розділити на два рівні: доуправлінську підготовку, що формує особистісно-психологічні та загальні професійно-управлінські компетентності, і власне управлінську підготовку, що доповнюється практичним досвідом. Ця стратегія сприятиме підготовці державних службовців до ефективної управлінської діяльності під час воєнного стану.

Важливість впровадження компетентнісного підходу до управління персоналом державних органів української системи публічного управління зумовлена також впровадженням положень менеджменту людських ресурсів, які відповідають вимогам, що пред'являються до країн-кандидатів на вступ до Європейського Союзу. Такі вимоги сформульовані у розділі 3 документа-рекомендації "Принципи публічного адміністрування", підготовленого експертами SIGMA.

На сьогодні реалізується експериментальний проєкт щодо створення резерву професіоналів-лідерів (постанова Кабінету Міністрів України від 23 травня 2023 р. № 524), учасниками якого є районні, обласні військові адміністрації, військові адміністрації населених пунктів, центральні органи виконавчої влади та їх територіальні органи, місцеві органи виконавчої влади, інші державні органи, які утворені або відновили роботу на деокупованих територіях України, представницькі органи корінних народів України, а також громадяни України, які виявили бажання працювати в державних органах на деокупованих територіях України [5]. Особа зараховується до резерву, якщо її професійна компетентність відповідає одному або кільком з 20 визначених напрямків роботи, в тому числі **адміністративне керівництво**: керівництво державним органом, його апаратом (секретаріатом), здійснення повноважень керівника державної служби в державному органі, визначення пріоритетних цілей, стратегії розвитку та плану роботи державного органу, забезпечення зовнішньої та внутрішньої комунікації тощо. Службовці, які працюють в державних органах на деокупованих територіях, мають змогу будувати нове майбутнє для всієї країни. Адже це робота з високим рівнем лідерства, особистої участі і відповідальності за прийняття рішень, що впливають на життя людей.

У 2023 році визначено завдання і ключові показники результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорії "А" (наказ НАДС від 17.11.2023 № 181-23) [6], а також здійснено визначення результатів виконання завдань державними службовцями, які займають посади державної служби категорії "А" (наказ НАДС від 28.09.2023 № 155-23) [7].

Крім того, Вищою школою публічного управління спільно з НАДС та за підтримки проєкту «Супровід урядових реформ в Україні» (SURGe) у 2023 році реалізовано освітній проєкт «Школа підготовки стратегів», метою якого було формування серед топменеджерів державної служби сучасного





управлінського світогляду лідерів через опанування компетентностями, які потребують стратегічного бачення, розуміння стратегічних моделей управління, вміння готувати та реалізувати стратегії розвитку, формувати команди й досягати командної взаємодії, демонструвати лідерство для реалізації змін, необхідних в умовах післявоєнної відбудови [8].

Зважаючи на все вищезазначене, можна виділити наступні компетенції лідера, що потрібні керівнику сфери публічного управління під час воєнного стану (рис. 1):

1. Стратегічне мислення: Лідер повинен мати здатність аналізувати складні ситуації, прогнозувати можливі наслідки та розробляти ефективні стратегії для досягнення мети.

2. Мотивація персоналу: Лідер повинен мати здатність мобілізувати та впливати на свою команду, мотивуючи їх до досягнення цілей та підтримуючи у важкі часи.

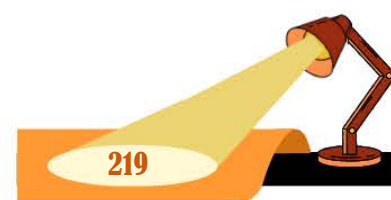
3. Комунікативна компетентність: Ефективна комунікація є ключовим елементом успішного керівництва під час воєнного стану. Лідер повинен бути здатний чітко та доступно комунікувати про свої наміри, стратегії та інструкції у своїй команді та з громадськістю.



Рис. 1. Основні компетенції лідера сфери публічного управління під час воєнного стану

4. Керування ризиками: Уміння ефективно керувати ризиками та приймати швидкі та обґрунтовані рішення є важливими компетенціями для лідера під час воєнного стану, коли кожне рішення може мати серйозні наслідки.

5. Моральний авторитет: Лідер повинен мати моральний авторитет серед своєї команди та населення, виявляючи справедливість, інтегритет та мужність у всіх своїх діях та рішеннях.







6. Сприйняття та реагування на зміни: Воєнний стан може призвести до швидких та непередбачуваних змін. Лідер повинен бути здатний адаптуватися до нових умов, швидко реагувати на непередбачені обставини та вживати відповідні заходи.

7. Здатність до співпраці та коаліційного будівництва: У воєнний час співпраця з іншими лідерами, може бути ключовою для досягнення успіху. Лідер повинен бути здатний будувати коаліції та співпрацювати з іншими структурами.

Ці компетенції допомагають лідерам ефективно керувати в умовах воєнного стану, забезпечуючи захист інтересів громадськості та успішне виконання завдань у найважчі часи.

Якщо ще 2-3 роки тому коучинговий стиль лідерства, а також спільне лідерство були актуальними для використання в державних структурах, то криза, що виникла завдяки воєнному стану змінила ці акценти в Україні. Повномасштабне російське вторгнення встановило нову планку для гнучкого прийняття рішень, з використанням залучення працівників в складних (віддалених) умовах і спільної координації між розрізненими структурами та рівнями. Тому для лідерів сфери публічного управління важливо розуміти, як їх стиль (або поєднання кількох стилів), особистісні та професійні якості, реакція на зміни можуть вплинути на результативність та поведінку інших, підтримувати та розвивати продуктивну співпрацю та стосунки; як ефективніше отримувати та надавати зворотній зв'язок, як краще управляти собою, як виділити та розвивати потенціал інших у повній мірі.

Відповідно, під час воєнного стану, коли країна знаходиться у складних та напружених умовах, об'єднання певних типів лідерства може виявитися корисним (рис.2):



Рис. 2. Актуальні стилі лідерства сфери публічного управління під час воєнного стану





1. Трансформаційне лідерство: підходить для ситуацій, коли потрібно змінювати старі парадигми та впроваджувати нові стратегії. Трансформаційні лідери можуть створити віру в успіх і мобілізувати команду для досягнення важливих цілей під час воєнного конфлікту.

2. Авторитарне лідерство: у ситуаціях, коли потрібно приймати швидкі та рішучі рішення, авторитарні лідери можуть бути ефективними. Вони приймають рішення самостійно без консультацій із командою, що може бути корисним у воєнній ситуації, коли час – це критичний фактор.

3. Ситуаційне лідерство: передбачає, що лідер використовує різні стилі керівництва в залежності від конкретних обставин. Під час воєнного стану можуть виникати різні ситуації, і лідер повинен бути здатний адаптуватися до них та вибрати найбільш ефективний стиль керівництва.

4. Демократичне лідерство: Воєнний конфлікт може створити напруженість та дисбаланс у суспільстві, і демократичні лідери можуть сприяти зміцненню довіри та підтримки населення. Вони враховують думки різних інститутів громадянського суспільства, членів команди, що може сприяти створенню єдності та мобілізації.

5. Лідерство-служіння: Під час воєнного стану важливо мати лідерів, які ставлять інтереси команди вище власних. Вони готові взяти на себе відповідальність та приймати рішення, спрямовані на досягнення загальних цілей.

Запропоновані типи лідерства можуть бути ефективними в різних аспектах публічного управління та керівництва під час воєнного стану, залежно від конкретних умов та потреб ситуації.

Нарешті, у воєнний час потрібно приділити значну увагу міжнародним відносинам та дипломатії. Лідерам України потрібно вести активну зовнішньополітичну діяльність, співпрацювати з міжнародними союзниками та залучати підтримку міжнародного співтовариства для захисту національних інтересів та територіальної цілісності.

Треба також зауважити на тому, що стратегічне планування та розробка конкретних тактик грають важливу роль у досягненні цілей та виконанні завдань державних органів під час воєнного стану. Такими ключовими аспектами є:

1. Управління ресурсами: Стратегічне планування дозволяє ефективно розподіляти, навіть, обмежені ресурси, такі як людські, фінансові та матеріальні, для досягнення найважливіших цілей. Воно допомагає визначити пріоритети та вкласти ресурси в найбільш критичні напрямки.

2. Координація дій: Стратегічне планування сприяє згуртуванню команд та координації їх дій. Воно встановлює загальні цілі та завдання, що дозволяє керівникам та командам працювати спільно над досягненням спільних цілей.

3. Адаптація до змін: Стратегічне планування дозволяє адаптуватися до змін у ситуації та швидко реагувати на нові виклики. Воно передбачає





розробку альтернативних планів дій та механізмів корекції стратегії в разі потреби.

4. Ефективність рішень: Стратегічне планування допомагає напрацювати оптимальні рішення, орієнтовані на досягнення встановлених цілей. Воно забезпечує аналіз ризиків та можливостей, що допомагає уникнути помилок та максимізувати шанси на успіх.

5. Мобілізація ресурсів: Стратегічне планування стимулює мобілізацію ресурсів та активізацію діяльності державних органів у разі виникнення воєнного стану. Воно сприяє швидкому реагуванню на кризові ситуації та забезпечує ефективне використання наявних можливостей.

Таким чином, стратегічне планування та розробка конкретних тактик є ключовими елементами успішного лідерства в умовах воєнного стану. Вони допомагають забезпечити координацію дій, ефективне використання ресурсів та швидку адаптацію до змін у ситуації.

Ще одним критично важливим аспектом лідерства в публічному управлінні під час воєнного стану є психологічне, оскільки лідерам доводиться оптимально використовувати свої навички та здібності для керування кризовими ситуаціями та мобілізації ресурсів (рис.3).



Рис. 3. Ключові психологічні аспекти лідерства

1. Емоційний інтелект: Лідери, які мають високий рівень емоційного інтелекту, можуть краще розуміти свої власні емоції та емоції інших людей, а також ефективно керувати ними в стресових ситуаціях. Це дозволяє їм підтримувати власні спокій та впевненість, а також ефективно спілкуватися зі своєю командою та громадськістю.

2. Стресостійкість: Уміння ефективно керувати стресом є ключовою складовою успішного лідерства під час воєнного стану. Лідерам потрібно бути здатними залишатися спокійними та приймати обдумані рішення в умовах неспокою та нестабільності.

3. Резильєнтність: виявляється у здатності лідера швидко відновлюватися та адаптуватися до викликів і стресу. Важливо мати ментальну стійкість, щоб не зламатися під час кризових ситуацій та продовжувати виконувати свої обов'язки з високою ефективністю.





4. Уміння вирішувати конфлікти: Уміння вирішувати конфлікти та медіювати в них є важливою навичкою для лідерів у період воєнного стану. Ефективне врегулювання конфліктів може сприяти підтримці єдності в команді та громаді.

Зважаючи на все вищезгадане, для розвитку лідерства в публічному управлінні в умовах воєнного стану в Україні необхідно здійснити наступні заходи:

1. Зміна підходів до організації стратегічного планування.

Стратегічне планування є важливим інструментом для визначення цілей, пріоритетів, ресурсів, індикаторів та механізмів реалізації державних політик та програм. В умовах воєнного стану стратегічне планування повинно бути більш гнучким, адаптивним, оперативним, зорієнтованим на результати, а не на процеси, а також забезпечувати взаємодію та зворотний зв'язок між різними рівнями та суб'єктами публічного управління. Для цього необхідно використовувати сучасні інформаційно-комунікаційні технології, залучати до планування всі зацікавлені сторони, враховувати регіональні особливості та потреби, а також постійно здійснювати моніторинг і коригувати плани відповідно до змін у ситуації.

2. Застосування фінансового, соціального та ринкового механізмів розвитку.

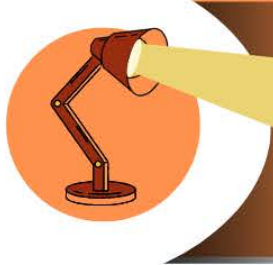
Ці механізми передбачають використання різних інструментів та ресурсів для забезпечення ефективності та сталості публічного управління в умовах воєнного стану. Фінансовий механізм включає забезпечення достатнього та ефективного фінансування державних та місцевих програм і проєктів, пов'язаних з протидією воєнній агресії, забезпеченням національної безпеки, соціальної захищеності та економічного зростання. Соціальний механізм включає підтримку та стимулювання громадянського суспільства, патріотизму, волонтерства, громадської активності, соціальної відповідальності, довіри та співпраці між населенням та органами влади. Ринковий механізм включає створення сприятливих умов для розвитку підприємництва, інновацій, конкуренції, інвестицій, експорту, імпортозаміщення, регулювання та дерегулювання ринків.

3. Підвищення якості людського капіталу.

Людський капітал є ключовим ресурсом для публічного управління в умовах воєнного стану. Необхідно забезпечити підвищення кваліфікації, мотивації, професіоналізму, лояльності, резильєнтності та мобільності працівників органів публічної влади, а також залучення талановитих та креативних кадрів. Необхідно також підтримувати розвиток освіти, науки, культури, мистецтва, спорту, охорони здоров'я, екології, які сприяють підвищенню рівня життя, здоров'я, освіченості, культури, духовності населення.

**Висновки.** З метою вдосконалення діяльності у сфері публічного управління в умовах воєнного стану за рахунок компетентних лідерів





практичними рекомендаціями для органів державної влади та місцевого самоврядування є:

1. Розвиток кризового менеджменту: підготовка персоналу до екстремальних умов, встановлення механізмів співпраці з військовими структурами та іншими органами влади, а також розробка системи зв'язку з громадськістю та інформаційної безпеки.

2. Підвищення кваліфікації лідерів: організація тренінгів, семінарів та навчань з питань кризового управління, комунікаційних навичок та стресостійкості для керівників всіх рівнів юрисдикції. Важливо також стимулювати постійне самовдосконалення і професійний розвиток лідерів.

3. Забезпечення прозорості та відкритості владних структур: запровадження системи відкритого доступу до інформації про діяльність державних і місцевих органів влади. Це сприятиме підвищенню довіри громадян до владних структур і забезпечить більш ефективне управління кризовою ситуацією.

4. Ефективна комунікація: Розробка та впровадження стратегій ефективної комунікації з громадськістю, які спрямовані на поширення достовірної інформації про ситуацію та дії владних структур у воєнний період. Також важливо забезпечити механізми зворотного зв'язку та приймати до уваги думки та пропозиції громадян.

Ці рекомендації можуть бути корисними для вдосконалення системи публічного управління в умовах воєнного стану та забезпечення ефективного керівництва під час кризових ситуацій.

#### ***Література:***

1. Гоулман, Д., Бояціс, Р., & Маккі, Е. Емоційний інтелект лідера. Наш формат, 2019. - 288 с.

2. Сенге П. П'ята дисципліна: мистецтво та практика організації, що самонавчається. MagneticOne Academy, 2021. - 12 с.

3. Samuel P. Huntington, Francis Fukuyama. Political Order in Changing Societies, 2019. - 488 с.

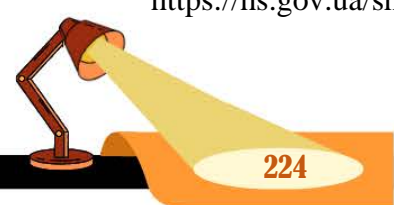
4. Основи військового управління : навч. посіб. / С. Ю. Поляков, А. І. Куртов, В. С. Полікашин та ін. ; за заг. ред. С. Ю. Полякова. – Х. : НУ ЮАУ, 2014. – 344 с.

5. Про реалізацію експериментального проекту щодо створення резерву працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях України. Постанова Кабінету Міністрів України [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/524-2023-%D0%BF#Text>

6. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо визначення завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорії "А", та їх перегляду. Наказ Національного агентства України з питань державної служби. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0181859-23#Text>

7. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо визначення результатів виконання завдань державними службовцями, які займають посади державної служби категорії "А", та затвердження висновку. Наказ Національного агентства України з питань державної служби. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0155859-23#Text>

8. Сайт Вищої школи публічного управління. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://hs.gov.ua/shkola-pidgotovki-strategiv-pidsumki-navchannya/>





**References:**

1. Goulman, D., Boyatzis, R., & Makki, E. (2019). *Emotsiynnyy intelekt lidera*. [Emotional intelligence of the leader]. Kyiv: Nash format [in Ukrainian].
2. Senge P. (2021). *Pyata dyscyplina: mystetstvo ta praktyka orhanizatsiyi, shcho samonavchayetsya*. [Fifth discipline: the art and practice of self-learning organization]. Kyiv: MagneticOne Academy [in Ukrainian].
3. Huntington, S. P. (2019). *Political Order in Changing Societies*. Yale University Press [in USA].
4. Polyakov, S. Yu., Kurtov, A. I., Polykashyn V. S. ta in. ; za zah. red. Polyakova, S. Yu. (2014). *Osnovy viyskovoho upravlinnya* [Basics of military management]: navch. posib. / – Kh: NU YUAY [in Ukrainian].
5. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy “Pro realizatsiyu eksperimentalnoho proektu shchodo stvorennia rezervu pratsivnykiv derzhavnykh orhaniv dlya roboty na deokupovanykh terytoriyakh Ukrainy” [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine “On the implementation of an experimental project to create a reserve of employees of state bodies to work in the de-occupied territories of Ukraine”]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/524-2023-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
6. Nakaz Natsionalnoho ahentstva Ukrainy z pytan derzhavnoyi sluzhby “Pro zatverdzhennya Metodichnykh rekomendatsiy shchodo vyznachennya zavdan i klyuchovykh pokaznykiv rezultatyvnosti, efektyvnosti ta yakosti sluzhbovoyi diyalnosti derzhavnykh sluzhbovtziv, yaki zaymayut posady derzhavnoyi sluzhby katehorii "A", ta yikh perehlyadu”. [Order of the National Agency of Ukraine on Civil Service "On Approval of Methodological Recommendations for Determining Tasks and Key Performance Indicators, Efficiency and Quality of Civil Servants Holding Civil Service Positions of Category" A "and their Revision"]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0181859-23#Text> [in Ukrainian].
7. Nakaz Natsionalnoho ahentstva Ukrainy z pytan derzhavnoyi sluzhby “Pro zatverdzhennya Metodichnykh rekomendatsiy shchodo vyznachennya rezultativ vykonannya zavdan derzhavnymy sluzhbovtzivamy, yaki zaymayut posady derzhavnoyi sluzhby katehorii "A", ta zatverdzhennya vysnovku” [Order of the National Agency of Ukraine on Civil Service "On approval of the Methodological Recommendations for determining the results of tasks performed by civil servants holding civil service positions of category "A," and approval of the conclusion"]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0155859-23#Text> [in Ukrainian].
8. Sait Vyshchoi shkoly publichnoho upravlinnya. [Site of the Higher School of Public Administration]. <https://hs.gov.ua>. Retrieved from <https://hs.gov.ua/shkola-pidgotovki-strategiv-pidsumki-navchannya> [in Ukrainian].

