

Андрій В. Андреиченко¹, В'ячеслав В. Клочан²

ЛІДЕРСТВО В РЕГІОНАЛЬНОМУ ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

У сучасних умовах лідерство стає ключовим чинником ефективності регіонального публічного управління, особливо на рівні територіальних громад та обласних адміністрацій. З одного боку, воно відкриває нові можливості для консолідації ресурсів, підвищення прозорості управлінських процесів та посилення довіри населення. З іншого — вимагає від керівників здатності до інституційних змін, стратегічного мислення, уміння мобілізувати команди та адаптуватися до викликів воєнного й післявоєнного часу.

Авторами проведено дослідження ролі лідерства в регіональному публічному управлінні, зокрема в Одеській та Миколаївській областях, які належать до південних регіонів України та зазнали значних руйнувань унаслідок повномасштабної збройної агресії. Воєнний стан поставив органи місцевого самоврядування та регіональні органи влади перед безпрецедентними викликами — з одного боку, зросла потреба в оперативності, гнучкості та стратегічності управлінських рішень; з іншого — громади функціонують в умовах руйнування інфраструктури, дефіциту ресурсів, міграційних процесів і постійної загрози безпеці.

У такій ситуації лідерство постає не лише інструментом модернізації управління, а й засобом забезпечення життєздатності та стійкості регіональних інституцій. Саме лідери здатні організовувати ефективну координацію дій, підтримувати соціальну згуртованість, забезпечувати взаємодію з міжнародними партнерами та сприяти залученню інвестицій у відновлення. Особливо це актуально для Одещини та Миколаївщини, де масштаби руйнувань і викликів вимагають від управлінців високого рівня лідерських компетенцій. Водночас розвиток лідерського потенціалу на регіональному рівні стикається з об'єктивними бар'єрами — кадровим дефіцитом, низьким рівнем підготовки управлінських команд, обмеженістю фінансових ресурсів і потребою у формуванні нової управлінської культури.

У статті представлено аналіз сучасного стану лідерства в регіональному публічному управлінні, окреслено ключові виклики для його розвитку у воєнний та післявоєнний період. Проаналізовано українські та зарубіжні практики лідерства в управлінні територіями, визначено внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на його ефективність. Обґрунтовано можливості та перспективні напрями розвитку лідерства, зокрема: формування лідерських команд, розвиток стратегічних комунікацій, залучення громадськості до прийняття рішень та посилення регіонального потенціалу у процесах післявоєнного відновлення.

Ключові слова. Лідерство, регіональне публічне управління, територіальні громади, післявоєнне відновлення, децентралізація, управлінські команди, стратегічні комунікації, кадровий потенціал, південні регіони України, соціальна згуртованість.

Табл. 2. Літ. 7.

DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-289-85-94

Andrii Andreichenko, Viacheslav Klochan

LEADERSHIP IN REGIONAL PUBLIC ADMINISTRATION: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR POST-WAR RECOVERY

In the current conditions, leadership becomes a key factor in the effectiveness of regional public administration, especially at the level of territorial communities and regional administrations. On the one hand, it opens up new opportunities for resource consolidation, increasing transparen-

¹ Odesa National Economic University, Odesa. Ukraine.

² Odesa National Economic University, Odesa. Ukraine.

cy of management processes, and strengthening public trust. On the other hand, it requires leaders to be capable of institutional changes, strategic thinking, mobilizing teams, and adapting to wartime and post-war challenges.

The authors conducted a study on the role of leadership in regional public administration, particularly in Odesa and Mykolaiv oblasts, which belong to the southern regions of Ukraine and have suffered significant destruction as a result of full-scale armed aggression. Martial law has placed local self-government and regional authorities in front of unprecedented challenges: on the one hand, there is an increased need for operational, flexible, and strategic decision-making; on the other hand, communities operate under conditions of destroyed infrastructure, resource shortages, migration processes, and constant security threats.

In such a situation, leadership appears not only as an instrument of modernization of governance but also as a means of ensuring the viability and resilience of regional institutions. Leaders are capable of organizing effective coordination of actions, maintaining social cohesion, ensuring interaction with international partners, and contributing to investment attraction for recovery. This is especially relevant for Odesa and Mykolaiv regions, where the scale of destruction and challenges requires local leaders to possess a high level of leadership competencies. At the same time, the development of leadership potential at the regional level faces objective barriers such as personnel shortages, low training levels of management teams, limited financial resources, and the need to form a new governance culture.

The article presents an analysis of the current state of leadership in regional public administration, outlines the key challenges for its development during wartime and the post-war period. Ukrainian and international practices of leadership in territorial governance are analyzed, internal and external factors influencing its effectiveness are identified. Opportunities and prospective directions for leadership development are substantiated, in particular: formation of leadership teams, development of strategic communications, involvement of the public in decision-making, and strengthening regional potential in the processes of post-war recovery.

Keywords. Leadership, regional public administration, territorial communities, post-war recovery, decentralization, management teams, strategic communications, human resources potential, southern regions of Ukraine, social cohesion.

Peer-reviewed, approved and placed: 02.07.2025

Постановка проблеми. Лідерство в регіональному публічному управлінні України, зокрема на рівні територіальних громад і обласних адміністрацій, виступає ключовим чинником модернізації та стабільності системи місцевого самоврядування. Ефективне лідерство дозволяє забезпечити консолідацію ресурсів, підвищити результативність управлінських рішень, гарантувати прозорість і підзвітність влади, зміцнити соціальну згуртованість і довіру громадян до органів управління. Особливої актуальності ця проблематика набула в умовах повномасштабної війни, коли громади змушені діяти в умовах обмежених ресурсів, руйнування інфраструктури, масової міграції населення та постійних безпекових загроз.

Використання сучасних підходів до лідерства — трансформаційного, кризового, колективного та стратегічного — сприяє підвищенню стійкості регіональних інституцій, оперативності реагування на виклики, ефективності залучення громадськості до ухвалення рішень і розвитку партнерства з міжнародними організаціями. Саме лідери здатні виступати рушійною силою змін, формувати команди, здатні працювати в умовах високої невизначеності, а також ініціювати довгострокові стратегії післявоєнного відновлення.

Попри позитивні приклади, розвиток лідерства на регіональному рівні стикається з низкою проблем: кадровим дефіцитом, недостатнім рівнем управлінських компетенцій, обмеженими фінансовими та організаційними ресурсами, а також слабкою інституціоналізацією лідерських практик. У результаті виникає потреба у системному дослідженні чинників, що впливають на ефективність лідерства, та розробці практичних механізмів його розвитку для підвищення управлінської спроможності громад у процесах післявоєнного відновлення.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання лідерства в публічному управлінні тривалий час перебуває в центрі уваги науковців та практиків. У зарубіжній літературі воно розглядається крізь призму класичних і сучасних підходів — від теорій «великої людини» та харизматичного лідерства до концепцій трансформаційного, стратегічного й адаптивного лідерства. Значна увага приділяється кризовому та колективному лідерству, що розглядаються як ключові інструменти забезпечення стійкості суспільних інституцій у періоди воєнних конфліктів, природних катастроф і масштабних соціально-економічних трансформацій. У роботах західних дослідників підкреслюється роль лідерів у зміцненні соціального капіталу, формуванні стратегічного бачення розвитку територій та організації ефективних комунікацій між владою і громадянськістю.

Вітчизняна наукова думка щодо лідерства в публічному управлінні формувалася поступово: від вивчення управлінських стилів і персональних характеристик керівників у радянський період — до аналізу лідерства як чинника демократизації, децентралізації та розвитку територіальних громад у сучасних умовах [2-3, 6]. У дослідженнях останніх років наголошується на значенні лідерства для підвищення ефективності місцевого самоврядування, розвитку управлінських команд та формування довіри до влади. Особливий акцент робиться на регіональному рівні, де лідери стають посередниками між центральною владою та громадами, а також ключовими агентами змін у процесах відновлення.

Окремий напрям досліджень пов'язаний із вивченням лідерства в умовах криз — економічних, соціальних чи воєнних. Тут акцент робиться на адаптивності, здатності мобілізувати ресурси, консолідувати громаду та забезпечувати стратегічну комунікацію в умовах невизначеності. Водночас порівняльний аналіз показує, що, попри наявність розрізнених напрацювань, бракує комплексних досліджень, які б поєднували досвід зарубіжних практик і специфіку українських реалій, особливо на південних територіях, що зазнали масштабних руйнувань унаслідок війни.

Це визначає потребу у більш глибокому дослідженні ролі лідерства в регіональному публічному управлінні, спрямованому на виявлення ключових чинників його ефективності у воєнний та післявоєнний період, а також на розробку практичних моделей підготовки та підтримки управлінських команд.

Метою дослідження є визначення ролі та інструментів лідерства в регіональному публічному управлінні, оцінка його викликів та можливостей у процесі післявоєнного відновлення, а також вироблення практичних

рекомендацій щодо підвищення ефективності управлінських команд у південних регіонах України.

Основні результати дослідження. Система публічного управління в територіальних громадах України перебуває у стані глибокої трансформації, що зумовлено одночасним впливом процесів децентралізації, безпекових викликів, спричинених повномасштабною війною, та зростанням ролі людського капіталу в управлінні. У цих умовах особливої актуальності набуває феномен лідерства як ключового чинника, що визначає здатність громад адаптуватися до криз, ефективно використовувати наявні ресурси та формувати нову якість управлінських процесів. Лідерство розглядається не лише як індивідуальна характеристика окремих керівників, а як системна властивість управлінського середовища, що забезпечує консолідацію зусиль, створення мотиваційних механізмів і розвиток інституційної спроможності.

Сучасна система місцевого самоврядування в Україні включає громади різних масштабів — від невеликих сільських до великих міських центрів, кожна з яких реалізує публічне управління, спираючись на власні кадрові ресурси, організаційні традиції та рівень інституційної зрілості. У результаті децентралізації громади отримали більше автономії у прийнятті рішень, проте одночасно зіткнулися з підвищеною відповідальністю за якість управлінських практик та результативність використання бюджетних і людських ресурсів. У цьому контексті зростає значення лідерів, здатних поєднувати стратегічне бачення із практичними навичками кризового менеджменту, комунікаційної взаємодії та мобілізації громадянського суспільства.

Лідерство у сфері публічного управління проявляється через здатність формувати довіру до влади, забезпечувати прозорість управлінських процесів, організовувати ефективну комунікацію між владою та громадянами, а також створювати умови для співуправління за участі громадських організацій, бізнесу та місцевих активістів. У громадах поширюються різні підходи до лідерства: від традиційної моделі, зорієнтованої на адміністративний контроль, до більш інноваційної, що базується на партнерстві, горизонтальних зв'язках і колективному ухваленні рішень. Значний вплив на формування лідерських практик мають як внутрішні чинники (рівень професійної підготовки посадових осіб, організаційна культура, наявність стратегічного бачення розвитку), так і зовнішні умови, серед яких визначальними є воєнна агресія, соціально-економічна нестабільність, демографічні зміни та глобальні виклики, що вимагають від управлінців нових моделей поведінки.

Особливої уваги заслуговує те, що війна висунула на перший план лідерів громад, які змушені не лише виконувати традиційні функції адміністративного управління, а й діяти як кризові менеджери, координатори гуманітарної допомоги, організатори безпеки та медіатори у конфліктних ситуаціях. Водночас у низці громад з'являються нові неформальні лідери — представники бізнесу, волонтери, активісти, які беруть на себе частину управлінських функцій і демонструють високу ефективність у мобілізації ресурсів. Це зумовлює потребу в інтеграції формального та неформального лідерства у єдину систему публічного управління, орієнтовану на підвищення

стійкості та життєздатності громад у період воєнних та післявоєнних трансформацій.

У сучасних умовах системних викликів, спричинених війною, соціально-економічною нестабільністю та трансформаціями у публічному секторі, територіальні громади України стикаються з потребою пошуку нових моделей управління, здатних забезпечити стабільність, мобілізацію ресурсів і стратегічне бачення розвитку. Ключову роль у цих процесах відіграє лідерство, яке стає не лише індивідуальною характеристикою керівників органів місцевого самоврядування, а й колективним явищем, що формує управлінське середовище, визначає рівень згуртованості громади та впливає на якість ухвалюваних рішень.

Лідерство у сфері регіонального публічного управління поєднує здатність швидко реагувати на кризові ситуації та одночасно закладати основу для довгострокового розвитку. У післявоєнний період від його ефективності залежатиме здатність громад не лише відновити базову інфраструктуру, а й підвищити конкурентоспроможність, залучити інвестиції, створити сприятливе середовище для підприємництва та забезпечити соціальну згуртованість.

Збалансоване врахування соціальних, інституційних, економічних та культурних чинників дозволяє лідерам у громадах формувати управлінські стратегії, які відповідають потребам громадян і зміцнюють довіру до влади. Актуальним є аналіз ключових напрямів розвитку лідерства, що можуть стати рушійною силою для сталого післявоєнного відновлення.

Представлені напрями розвитку лідерства демонструють, що ефективні лідери територіальних громад у післявоєнний період мають поєднувати стратегічне бачення із здатністю до оперативного реагування на кризові виклики. Їхня роль полягає не лише в управлінні ресурсами чи координації відновлення, а й у формуванні довіри, згуртуванні мешканців навколо спільних цілей, розвитку кадрового потенціалу та створенні культури підзвітності. Сучасне лідерство вимагає інноваційності, відкритості до партнерств і міжрегіональної співпраці, а також готовності брати на себе відповідальність у найскладніших умовах.

Реалізація окреслених напрямів лідерства у регіональному публічному управлінні сприятиме формуванню в Україні сучасної, адаптивної та ефективної системи управління, здатної забезпечити сталий розвиток територіальних громад у післявоєнний період. Успішність відновлення значною мірою залежить від того, наскільки лідери на місцях спроможні забезпечити оперативність управлінських рішень, прозорість і підзвітність влади, ефективну комунікацію з громадянами та конкурентоспроможність громад у залученні інвестицій і реалізації проєктів розвитку.

В умовах війни та повоєнних викликів лідерство стає не лише інструментом ефективного адміністрування, а й чинником виживання та мобілізації ресурсів. Саме завдяки сильним управлінським командам громади можуть організовувати базові послуги, забезпечувати безперервність комунікації з мешканцями, реагувати на надзвичайні ситуації та координувати допомогу внутрішньо переміщеним особам.

Таблиця 1. Основні напрями розвитку лідерства в територіальних громадах у контексті післявоєнного відновлення, складено авторами за матеріалами [3; 6]

Тенденція	Зміст тенденції	Механізми забезпечення
Формування стратегічного бачення	Лідери громад мають визначати довгострокові пріоритети, що поєднують відновлення інфраструктури та розвиток людського капіталу	Розробка стратегій розвитку, проведення консультацій з громадськістю, залучення експертів та донорів
Консолідація та згуртування громади	Лідерство як чинник об'єднання мешканців навколо спільних цілей та подолання наслідків війни	Проведення відкритих діалогів, формування дорадчих органів, підтримка ініціатив громадянського суспільства
Інноваційність управлінських підходів	Використання сучасних методів менеджменту, цифрових інструментів та нових моделей комунікації	Впровадження елементів електронної демократії, розвиток публічно-приватного партнерства, обмін кращими практиками
Партнерство та міжрегіональна співпраця	Лідери виступають ініціаторами горизонтальних зв'язків між громадами та міжнародними організаціями	Участь у міжнародних програмах, створення мереж лідерів, реалізація спільних проєктів
Формування культури підзвітності	Лідери забезпечують прозорість управлінських процесів і демонструють особисту відповідальність	Регулярна звітність перед громадою, відкриті бюджети, індикатори ефективності діяльності
Розвиток кадрового потенціалу	Лідери створюють умови для професійного зростання управлінців та залучення молоді	Програми навчання, менторство, підтримка молодіжних рад і громадських інститутів
Кризове та антикризове лідерство	Здатність діяти в умовах невизначеності, оперативно мобілізуючи ресурси та підтримку	Розробка планів безпеки, координація гуманітарної допомоги, гнучке управління ресурсами

Сучасне лідерство вимагає поєднання стратегічного бачення та практичних навичок кризового менеджменту. Регіональні управлінці повинні формувати єдине управлінське середовище, яке інтегрує різні сфери життєдіяльності громади — освіту, охорону здоров'я, соціальний захист, безпеку, економіку. Це дозволяє ухвалювати рішення, спираючись на комплексний аналіз потреб громади, а не лише на ситуативні фактори.

Важливою складовою є розвиток кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування. Лідери повинні забезпечити не лише належний рівень управлінських компетентностей персоналу, а й створити умови для формування команд, здатних діяти проактивно, брати на себе відповідальність і впроваджувати інноваційні підходи до управління. У цьому контексті ключовим є розвиток лідерських якостей — комунікаційних, організаційних, стратегічних.

Не менш значущим завданням є формування довіри громади до влади, що стає основою для ефективної взаємодії населення та місцевих управлінців.

Таблиця 2. Аналітичні напрями лідерства в регіональному публічному управлінні для післявоєнного відновлення, складено авторами за матеріалами [1; 3–5; 7]

Напрямок / фокус лідерства	Аналітичні висновки з досліджень (узагальнено)	Практичні інструменти
Стратегічне бачення та пріоритети відновлення	Ефективні лідери формують довгострокове бачення з чіткими пріоритетами: критична інфраструктура, економічна активність, людський капітал	Регіональні плани відновлення; проектні офіси; дорожні карти
Інституційна спроможність та архітектура управління	Лідерство підвищує керованість через чіткі ролі, процеси, міжвідомчу координацію	Оновлення регламентів; матриці відповідальності (RAC)
Комунікації та довіра (стейкхолдер-менеджмент)	Прозора комунікація лідера корелює з довірою та дотриманням рішень у кризі	Єдині центри комунікації; регулярні брифінги; протоколи кризової комунікації
Участь громадян і співуправління	Залучення мешканців підвищує якість рішень і легітимність відновлення	Громадські ради/робочі групи; партисипативне планування просторів
Кризове та антикризове лідерство (стійкість)	Адаптивні лідери скорочують втрати через готовність до ризиків і швидку координацію	Кризові штаби; регулярні тренування; «уроки після події» (After Action Review)
Партнерства і мережі (міжсекторальні/міжрегіональні/міжнародні)	Горизонтальні мережі лідерів прискорюють обмін практиками та доступ до ресурсів	Меморандуми; міжмуніципальні угоди; участь у програмах відновлення
Мобілізація ресурсів і інвестицій	Лідери з фінансовою грамотністю краще залучають гранти/кредити та пріоритизують витрати	Інвестиційні паспорти; портфелі проектів; офіси залучення інвестицій
Кадровий розвиток і лідерські команди	Стойкість забезпечують не «суперлідери», а команди з розподіленим лідерством	Програми менторства; кадрові резерви; індивідуальні плани розвитку
Регіональний контекст Півдня (Одещина, Миколаївщина)	Припортова логістика, агросектор, наслідки воєнних дій і мінування вимагають спеціалізованих лідерських рішень	Кластери (портівий/аграрний/переробний); регіональні штаби відновлення; координація з міжнародними місіями

Залучення жителів до прийняття рішень, підтримка відкритості та інклюзивності, партнерство з бізнесом і громадянським суспільством створюють умови для підвищення стійкості та розвитку територій.

Нарощування лідерського потенціалу у регіональному публічному управлінні потребує інвестицій у людський капітал, розвиток управлінських компетентностей та активної підтримки з боку держави, донорів і міжнародних партнерів. Саме лідерство відкриває шлях до нової моделі публічного управління, яка базується на принципах відкритості, адаптивності, ефективності та сервісності.

Забезпечення якості управлінських рішень у післявоєнний період є стратегічним завданням розвитку територіальних громад. Це потребує не лише наявності технічної та фінансової бази, а й комплексного підходу, що включає організаційні, методичні, кадрові та інституційні аспекти. Ефективне лідерство передбачає вміння мобілізувати ресурси, координувати зусилля різних сторін та ухвалювати зважені рішення у кризових умовах.

Досягнення високого рівня управлінської якості у громадах неможливе без скоординованої взаємодії між усіма учасниками процесу – мешканцями, органами місцевого самоврядування, освітніми та соціальними закладами, бізнесом, громадськими організаціями, а також центральними органами виконавчої влади та міжнародними стейкхолдерами. Саме лідерство є ключовим чинником, який дозволяє перетворити цю взаємодію на синергію для стійкого відновлення та розвитку територій.

Висновки. Проведений аналіз свідчить, що лідерство є системоутворювальним чинником регіонального публічного управління у воєнний і післявоєнний періоди. Саме якість лідерства визначає здатність територіальних громад переходити від реактивного подолання наслідків до проактивної побудови стійких інституцій і довгострокових траєкторій розвитку. Ефективні лідери поєднують стратегічне бачення з операційною дисципліною, здатністю швидко ухвалювати рішення в умовах невизначеності та підтримувати довіру громадян.

Успішність відновлення залежить не від «сильного індивіда», а від сформованого лідерського середовища – команди з розподіленими ролями, чіткими зонами відповідальності та налагодженою міжвідомчою координацією. У поєднанні формального та неформального лідерства (посадові особи, бізнес, волонтери, громадські лідери) виникає синергія, яка підсилює управлінську спроможність громад і пришвидшує реалізацію відновлювальних проєктів.

Ключовими компетентностями регіональних лідерів виступають стратегування, кризовий менеджмент, комунікація та залучення стейкхолдерів, а також етика й підзвітність. Наявність цих компетентностей безпосередньо корелює з показниками результативності: своєчасністю рішень, часткою виконаних заходів планів відновлення, обсягом залучених ресурсів, рівнем довіри населення, глибиною участі громадян у виробленні політик.

Інституційна рамка підсилює або нівелює лідерський потенціал. Запровадження проєктних офісів, матриць відповідальності, стандартів

кризових комунікацій, відкритих бюджетів і регулярних аудитів знижує транзакційні витрати, створює передбачувані «правила гри» для партнерів і донорів. Доказове управління – системний моніторинг, панелі показників, регулярні опитування – переводить лідерство з площини декларацій у площину вимірюваних результатів.

Південний регіональний контекст формує специфічні вимоги до лідерства: поєднання питань безпеки та логістики з відновленням портової інфраструктури, агровиробництва й розмінування територій. Тут особливо потрібні мережеві партнерства (міжмуніципальні, міжрегіональні, міжнародні), здатні швидко акумулювати ресурси й експертизу та синхронізувати процедури різних інституцій.

Лідерство у регіональному публічному управлінні слід розглядати як цілісну екосистему, що інтегрує людей, інститути, процеси, дані та партнерства. Саме така екосистема забезпечує перехід від «управління кризою» до стійкого розвитку, а також створює передумови для інтеграції відбудови з довгостроковою конкурентоспроможністю територій.

1. Альбешенко О., Клочан В., Вейц А., Ягодзинська А., Коржан Р. Стратегічні імперативи управління розвитком туризму та готельного бізнесу в територіальних громадах південного регіону України. Міжнародний науковий журнал з менеджменту, економіки та фінансів. 2025. Т. 4, № 4. С. 78–90.

2. Gryshchenko I., Ganushchak-Efimenko L., Shcherbak V., Nifatova O., Zos-Kior M., Hnatenko I., Martynova L., Martynov A. Making Use of Competitive Advantages of a University Education Innovation Cluster in the Educational Services Market. *European Journal of Sustainable Development*. 2021. Vol. 10, No. 2. P. 336–348.

3. Клочан В. В., Петрів І. М. Цифровізація публічного управління в територіальних громадах: інструменти, виклики та перспективи трансформації. Актуальні проблеми економіки. 2024. № 11. Т. 2 (281/2). С. 160–169.

4. Zhyvko Z., Nikolashyn A., Semenets I., Karpenko Y., Zos-Kior M., Hnatenko I., Klymenchukova N., Krakhmalova N. Secure aspects of digitalization in management accounting and finances of the subject of the national economy in the context of globalization. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2022. Vol. 39. P. 259–269.

5. Zos-Kior M., Shkurupii O., Hnatenko I., Fedirets O., Shulzhenko I., Rubezhanska V. Modeling of the Investment Program Formation Process of Ecological Management of the Agrarian Cluster. *European Journal of Sustainable Development*. 2021. Vol. 10, No. 1. P. 571–583.

6. Клочан В., Піляєв І., Сидоренко Т., Хомутенко В., Соломко А., Ткачук А. Цифрові платформи як інструмент трансформації стратегічного консультування в публічному управлінні. *Journal of Information Technology Management*. 2021. Т. 13, спец. вип. «Role of ICT in Advancing Business and Management». С. 42–61.

7. Ходаківська О., Кобець С., Бачкір І., Мартинова Л., Клочан В., Клочан І., Гнатенко І. Сталий розвиток регіонів: моделювання управління економічною безпекою інноваційного підприємництва. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*. 2022. Т. 9, № 3. С. 31–38.

1. Albeshchenko, O., Klochan, V., Veits, A., Yahodzynska, A., & Korzhan, R. (2025). Strategic imperatives for managing the development of tourism and hotel business in territorial communities of the Southern region of Ukraine. *International Scientific Journal of Management, Economics and Finance*, 4(4), 78–90.

2. Gryshchenko, I., Ganushchak-Efimenko, L., Shcherbak, V., Nifatova, O., Zos-Kior, M., Hnatenko, I., Martynova, L., & Martynov, A. (2021). Making use of competitive advantages of a university education innovation cluster in the educational services market. *European Journal of Sustainable Development*, 10(2), 336–348.

3. Klochan, V. V., & Petriv, I. M. (2024). Tsyfrovizatsiia publichnoho upravlinnia v terytorialnykh hromadakh: instrumenty, vyklyky ta perspektyvy transformatsii [Digitalization of public administration in territorial communities: Tools, challenges and transformation prospects]. *Aktualni Problemy Ekonomiky*, 2(11 [281/2]), 160–169.
4. Zhyvko, Z., Nikolashyn, A., Semenets, I., Karpenko, Y., Zos-Kior, M., Hnatenko, I., Klymenchukova, N., & Krakhmalova, N. (2022). Secure aspects of digitalization in management accounting and finances of the subject of the national economy in the context of globalization. *Journal of Hygienic Engineering and Design*, 39, 259–269.
5. Zos-Kior, M., Shkurupii, O., Hnatenko, I., Fedirets, O., Shulzhenko, I., & Rubezhanska, V. (2021). Modeling of the investment program formation process of ecological management of the agrarian cluster. *European Journal of Sustainable Development*, 10(1), 571–583.
6. Klochan, V., Pilyaiev, I., Sydorenko, T., Khomutenko, V., Solomko, A., & Tkachuk, A. (2021). Digital platforms as a tool for the transformation of strategic consulting in public administration. *Journal of Information Technology Management*, 13(Special Issue: Role of ICT in Advancing Business and Management), 42–61.
7. Khodakivska, O., Kobets, S., Bachkir, I., Martynova, L., Klochan, V., Klochan, I., & Hnatenko, I. (2022). Sustainable development of regions: Modeling the management of economic security of innovative entrepreneurship. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 9(3), 31–38.