

Дизайн-мислення як інструмент трансформації підходів до розвитку лідерства у соціальній сфері

Design thinking as a tool for transforming approaches to leadership development in the social sphere

Галина Лопушняк ^A

д. економ. н., професор, завідувачка кафедри соціоекономіки та управління персоналом, e-mail: halyna.lopushnyak@kneu.edu.ua, ORCID: 0000-0001-8576-6440

Світлана Бондаренко ^A

Corresponding author: д. економ. н., професор, професор кафедри соціоекономіки та управління персоналом, e-mail: bondarenko.svitlana@kneu.edu.ua, ORCID: 0000-0002-1687-1172

Сергій Дмитрук ^A

к. економ. н., доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом, e-mail: dmytruk.serhii@kneu.edu.ua, ORCID: [0000-0002-0958-5848](https://orcid.org/0000-0002-0958-5848)

Halyna Lopushnyak ^A

Dr of Economics Sciences, Professor, e-mail: halyna.lopushnyak@kneu.edu.ua, ORCID: 0000-0001-8576-6440

Svitlana Bondarenko ^A

Corresponding author: Dr of Economics Sciences, Professor, e-mail: bondarenko.svitlana@kneu.edu.ua, ORCID: 0000-0002-1687-1172

Serhii Dmytruk ^A

PhD in Economics, Associate Professor, e-mail: dmytruk.serhii@kneu.edu.ua, ORCID: [0000-0002-0958-5848](https://orcid.org/0000-0002-0958-5848)

^A Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ, Україна

^A Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine

Received: August 5, 2024 | Revised: August 25, 2024 | Accepted: August 31, 2024

DOI: 10.33445/sds.2024.14.4.21

Мета роботи: дослідження трансформації лідерства через призму дизайн-мислення та розробка інноваційних підходів до кризового управління та відновлення в соціальній сфері України.

Метод дослідження: комплексний підхід, що поєднує якісні та кількісні методи, включаючи аналіз документів та наукової літератури, статистичний аналіз, кейс-стаді, вторинний аналіз існуючих досліджень, контент-аналіз, порівняльний аналіз, системний аналіз та метод синтезу.

Практична цінність дослідження: розробка моделі інтеграції принципів дизайн-мислення у лідерські практики соціальної сфери для ефективного кризового управління, надання рекомендацій щодо впровадження інноваційних підходів до надання соціальних послуг в умовах війни, виявлення ефективних стратегій адаптації лідерських практик до викликів воєнного часу, створення основи для розробки навчальних програм з підготовки лідерів соціальної сфери, орієнтованих на використання дизайн-мислення в кризовому управлінні.

Цінність дослідження: розширення теоретичного розуміння ролі дизайн-мислення в трансформації лідерства в умовах кризи, заповнення прогалини в дослідженнях щодо адаптації лідерських практик та інноваційних підходів до управління в умовах воєнного часу, внесок у розвиток методології інтеграції дизайн-мислення у процеси кризового управління та відновлення країни після військових дій, створення основи для подальших досліджень у сфері трансформаційного лідерства та інновацій в соціальній сфері в умовах кризи.

Тип статті: Дослідницька.

Ключові слова: дизайн-мислення, трансформаційне лідерство, кризове управління, соціальна сфера, російсько-українська війна, інноваційні підходи, адаптивне лідерство, соціальні послуги, постконфліктне відновлення, людино-центричний підхід.

Purpose: research of leadership transformation through the prism of design thinking and development of innovative approaches to crisis management and recovery in the social sphere of Ukraine.

Method: a comprehensive approach combining qualitative and quantitative methods, including document and scientific literature analysis, statistical analysis, case studies, secondary analysis of existing research, content analysis, comparative analysis, systems analysis, and synthesis method.

Practical implications: development of a model for integrating design thinking principles into leadership practices in the social sector for effective crisis management, providing recommendations for implementing innovative approaches to social service delivery in wartime conditions, identifying effective strategies for adapting leadership practices to wartime challenges, and creating a foundation for developing training programs for social sector leaders focused on using design thinking in crisis management.

Value: expanding the theoretical understanding of the role of design thinking in leadership transformation during crisis, filling gaps in research on adapting leadership practices and innovative approaches to management in wartime conditions, contributing to the development of methodology for integrating design thinking into crisis management processes and post-war recovery, and creating a foundation for further research in transformational leadership and innovation in the social sector during crises.

Paper type: Research.

Key words: design thinking, transformational leadership, crisis management, social sector, russian-ukrainian war, innovative approaches, adaptive leadership, social services, post-conflict recovery, human-centered approach.

Вступ

Військова агресія росії проти України створила безпрецедентні виклики для лідерів у всіх сферах суспільства, вимагаючи інноваційних підходів до управління та прийняття рішень в умовах невизначеності та постійних змін. В цьому контексті зростає потреба у трансформаційному лідерстві, здатному швидко адаптуватися до нових реалій та генерувати креативні рішення для подолання кризових ситуацій (Ye et al., 2022). Дизайн-мислення, як методологія інновацій, орієнтована на людину, може стати потужним інструментом для лідерів у розробці нових підходів до кризового управління та процесів відновлення (Karloopia & Agrawal, 2024).

Використання принципів та практик дизайн-мислення дозволяє лідерам краще розуміти потреби людей в умовах кризи, генерувати нестандартні ідеї для вирішення складних проблем, швидко тестувати та впроваджувати інноваційні рішення, а також створювати більш гнучкі та адаптивні організаційні структури (Nakata & Bahadir, 2022; Kalaman et al., 2023). Ця методологія особливо актуальна в контексті відновлення та розбудови України після війни, де потрібні нові підходи до управління на всіх рівнях.

Дослідження Whittaker та Montgomery (2022) підкреслюють необхідність розвитку інноваційних моделей лідерства, які виходять за межі традиційних підходів та здатні адаптуватися до сучасних викликів.

Дане дослідження спрямоване на вивчення впливу дизайн-мислення на трансформацію підходів до розвитку лідерства в соціальній сфері України.

Актуальність цього дослідження обумовлена необхідністю пошуку інноваційних підходів до розвитку лідерства, які б відповідали масштабу викликів, з якими стикається Україна. За даними Vahdat (2022), сучасна криза вимагає від лідерів здатності швидко адаптуватися та впроваджувати нові технології та методи управління. Інтеграція принципів дизайн-мислення у практику лідерства може стати каталізатором позитивних змін, сприяючи більш ефективному подоланню наслідків війни та створенню стійких основ для майбутнього розвитку країни.

Зокрема, актуальність дослідження підкреслюється наступними факторами:

1. Необхідність розробки нових моделей лідерства для ефективного управління в умовах постійних змін та невизначеності (Ahmad et al., 2023).
2. Потреба в інноваційних підходах до вирішення комплексних проблем, пов'язаних з відновленням та розбудовою країни після війни (Dolla & Laishram, 2022; Pylypenko et al., 2022).
3. Важливість розвитку лідерських компетенцій, орієнтованих на емпатію, креативність та адаптивність (Bonnici, 2023; Kravtsova et al., 2023).
4. Необхідність створення більш гнучких та стійких організаційних структур, здатних ефективно функціонувати в кризових умовах (Wimmer, 2023).

Проблема трансформації лідерства через застосування дизайн-мислення в умовах війни є новою для України та світової наукової спільноти. Питання адаптації лідерських практик та інноваційних підходів до управління в умовах воєнного часу залишаються малодослідженими. Також, недостатньо вивченими є питання інтеграції методології дизайн-мислення у процеси кризового управління та відновлення країни після військових дій. Ця стаття має на меті заповнити ці прогалини в дослідженнях, зосередившись на комплексному аналізі можливостей застосування дизайн-мислення в якості інструменту трансформації підходів до розвитку лідерства в контексті адаптації до сучасних умов, враховуючи виклики спричинені війною.

Метою цієї статті є дослідження трансформації лідерства через призму дизайн-мислення та розробка інноваційних підходів до кризового управління та відновлення в соціальній сфері України.

Для досягнення цієї мети поставлено наступні завдання:

- проаналізувати трансформацію лідерства в соціальній сфері України в умовах повномасштабного вторгнення росії, визначивши основні виклики та обмеження традиційних підходів до управління;

- дослідити можливості дизайн-мислення в якості інструменту інноваційного кризового управління в соціальній сфері України, зокрема його роль у розробці адаптивних стратегій та прийнятті рішень в умовах невизначеності;

- розробити та запропонувати модель інтеграції принципів дизайн-мислення у лідерські практики соціальної сфери для ефективного кризового управління та розширення спектру соціальних послуг в регіонах, постраждалих від російської агресії.

Пропонуємо наступні **гіпотези для даного дослідження**:

1. Інтеграція принципів дизайн-мислення у лідерські практики соціальної сфери України суттєво підвищує ефективність кризового управління та здатність організацій адаптуватися до викликів, спричинених російською агресією, порівняно з традиційними підходами до лідерства.

2. Застосування методології дизайн-мислення у розробці та впровадженні соціальних програм в умовах війни сприяє створенню більш інноваційних, людино-центричних рішень, що краще відповідають потребам вразливих груп населення та забезпечують стійкість соціальних послуг в довгостроковій перспективі.

Теоретичні основи дослідження

Головною ідеєю даного дослідження є концепція трансформаційного лідерства, в яку інтегровані принципи дизайн-мислення, як інноваційний підхід до кризового управління в соціальній сфері України в умовах протидії російській агресії.

Ідея базується на наступних теоретичних засадах:

1. Теорія трансформаційного лідерства (Bass & Riggio, 2005), яка підкреслює важливість лідерів у надихаючій та мотивуючій ролі для створення позитивних змін в організаціях та суспільстві, особливо актуальна в кризових умовах.

2. Концепція дизайн-мислення (Brown, 2008; Nakata & Bahadir, 2022), що пропонує людино-центричний підхід до вирішення складних проблем через емпатію, креативність та ітеративне тестування рішень.

3. Теорія кризового лідерства (Voin et al., 2013), яка розглядає специфіку управління в умовах невизначеності та високого ризику, що характерно для ситуації військового конфлікту.

4. Концепція адаптивного лідерства (Heifetz et al., 2009), яка наголошує на важливості гнучкості та здатності швидко адаптуватися до мінливих умов.

5. Теорія соціальних інновацій (Mulgan, 2006), що розглядає нові підходи до вирішення соціальних проблем, особливо актуальна в контексті відновлення та розвитку соціальної сфери в умовах війни.

Узагальнення цих теоретичних концепцій та інтеграція в них принципів та артефактів дизайн-мислення створює унікальну основу для розробки інноваційних підходів до лідерства в соціальній сфері України, що здатні ефективно відповідати на виклики, спричинені російською агресією.

Концептуальна основа дослідження базується на наступних ключових положеннях:

1. Інтеграція дизайн-мислення та трансформаційного лідерства. Дизайн-мислення, як інноваційний підхід до вирішення проблем, може суттєво посилити ефективність трансформаційного лідерства в умовах кризи. Ця синергія створює потужний інструмент для лідерів соціальної сфери у розробці та впровадженні адаптивних стратегій (Brown, 2008; Bass & Riggio, 2006).

2. Людино-центричний підхід у кризовому управлінні. В умовах російської агресії, застосування принципів дизайн-мислення дозволяє лідерам соціальної сфери глибше розуміти потреби вразливих груп населення та розробляти більш ефективні рішення (Buchanan, 2019).

3. Адаптивність та інноваційність у соціальних послугах. Використання методології дизайн-мислення сприяє створенню більш гнучких та інноваційних соціальних програм, здатних швидко адаптуватися до мінливих умов війни (Heifetz et al., 2009).

4. Емпатія як ключовий елемент лідерства в кризових умовах. Дизайн-мислення підкреслює важливість емпатії, що є критичним для лідерів соціальної сфери у розумінні та ефективному реагуванні на потреби постраждалих від війни (Kolko, 2015).

5. Ітеративний підхід до вирішення соціальних проблем. Принципи дизайн-мислення заохочують постійне тестування та вдосконалення рішень, що особливо важливо в динамічному середовищі військового конфлікту (Liedtka & Ogilvie, 2011).

6. Міждисциплінарна співпраця у кризовому управлінні. Дизайн-мислення сприяє ефективній взаємодії між різними секторами та дисциплінами, що критично важливо для комплексного вирішення соціальних проблем в умовах війни (Paranek, 1984).

7. Стійкість та довгострокове мислення. Інтеграція дизайн-мислення у лідерські практики соціальної сфери сприяє розробці більш стійких та довгострокових рішень, орієнтованих на постконфліктне відновлення (Manzini, 2015).

Це дослідження прагне розширити розуміння того, як дизайн-мислення може бути застосоване для посилення лідерського потенціалу, покращення процесів прийняття рішень та розробки більш ефективних соціальних програм в умовах кризи.

Методологія дослідження

Це дослідження використовує комплексний підхід, поєднуючи якісні та кількісні методи для всебічного аналізу трансформації лідерства в соціальній сфері України в умовах російсько-української війни. Теоретичною основою дослідження стали праці вітчизняних та зарубіжних вчених у сфері трансформаційного лідерства, дизайн-мислення, кризового управління та соціальних інновацій. Зокрема, були використані концепції трансформаційного лідерства (Bass & Riggio, 2006), дизайн-мислення (Brown, 2008; Nakata & Bahadir, 2022), кризового лідерства (Boin et al., 2013), адаптивного лідерства (Heifetz et al., 2009) та теорії соціальних інновацій (Mulgan, 2006).

Для збору даних було застосовано кілька методів. По-перше, проведено аналіз офіційних документів, звітів міжнародних організацій, законодавчих актів та стратегічних документів України, пов'язаних з соціальною сферою та реагуванням на виклики війни. По-друге, здійснено статистичний аналіз даних Державної служби статистики України, Міністерства соціальної політики України, Національного банку України та інших офіційних джерел для оцінки масштабів соціально-економічних викликів. По-третє, застосовано метод кейс-стаді для аналізу конкретних прикладів застосування дизайн-мислення в соціальній сфері України, таких як діяльність фонду "Повернись живим", ініціатива "Нова українська школа", розробка мобільних додатків для цивільного захисту. Нарешті, проведено вторинний аналіз існуючих досліджень та публікацій, пов'язаних з трансформацією лідерства та інноваціями в соціальній сфері в умовах кризи.

Для аналізу зібраних даних використано ряд методів. Контент-аналіз застосовано для аналізу документів та наукових публікацій з метою виявлення ключових тенденцій та концепцій у сфері трансформаційного лідерства та дизайн-мислення. Порівняльний аналіз використано для зіставлення традиційних підходів до лідерства з інноваційними практиками, заснованими на дизайн-мисленні. Системний аналіз застосовано для розуміння

взаємозв'язків між різними аспектами соціальної сфери та впливу війни на ці взаємозв'язки. Метод синтезу використано для формулювання висновків та рекомендацій на основі аналізу різноманітних джерел та даних.

Важливо відзначити обмеження дослідження. Воно проводилося в умовах триваючого військового конфлікту, що могло обмежити доступ до деяких даних та інформації. Крім того, фокус на українському контексті може обмежувати генералізацію результатів на інші країни та контексти. Дослідження проводилося з дотриманням етичних норм наукової роботи. Усі використані дані та інформація були отримані з відкритих джерел або з дотриманням відповідних процедур отримання дозволу.

Ця методологія дозволила провести комплексне дослідження трансформації лідерства в соціальній сфері України в умовах війни та ролі дизайн-мислення у цьому процесі, забезпечуючи надійність та валідність отриманих результатів.

Літературний огляд

Дослідження трансформації лідерства та інноваційних підходів до кризового управління набуває особливої актуальності в контексті російсько-української війни. Аналіз сучасної наукової літератури дав змогу виявити ключові напрямки, що безпосередньо стосуються теми даного дослідження.

Трансформаційне лідерство в кризових умовах є фундаментальною концепцією, яка лежить в основі ефективного управління в періоди невизначеності. Ye et al. (2022) підкреслюють важливість креативного лідерства та інноваційного клімату в організаціях для підвищення інноваційної поведінки співробітників, що особливо актуально в умовах війни, коли потрібні нестандартні рішення. Розвиваючи цю ідею, Whittaker та Montgomery (2022) пропонують чотири ключові режими лідерства: спільне, креативне, якісне та динамічне, які можуть бути ефективно застосовані в кризових ситуаціях. Вони виділяють чотири ключові режими лідерства: спільне лідерство, креативне або інноваційне лідерство, якісне лідерство, засноване на даних, та динамічне лідерство. Ці режими можуть бути ефективно інтегровані через використання дизайн-мислення для вирішення складних проблем та підтримки інновацій в організаціях.

Дизайн-мислення, як інструмент інновацій, відіграє критичну роль у трансформації лідерства. Nakata і Bahadir (2022) розглядають дизайн-мислення як ключовий фактор у створенні інноваційних продуктів та послуг. Цей підхід може бути адаптований до контексту соціальних послуг в умовах війни, як демонструють Karloopia і Agrawal (2024) на прикладі переосмислення виробничих процесів.

Адаптивне лідерство та кризове управління стають особливо важливими в умовах війни. Vahdat (2022) підкреслює необхідність швидкої адаптації лідерів до нових технологій та методів управління в кризових умовах, тоді як Wimmer (2023) акцентує увагу на важливості групової динаміки для забезпечення високої продуктивності команд в умовах невизначеності.

Інновації в соціальній сфері є ключовим аспектом відновлення та розвитку постраждалих регіонів. Dolla і Laishram (2022) пропонують стратегії просування спільного управління, які можуть бути адаптовані до потреб відновлення постраждалих від війни територій. Ahmad et al. (2023) доповнюють це дослідженням ролі організаційної культури та емоційного інтелекту у розвитку креативності, що є критичним для інновацій у соціальній сфері.

Освіта та розвиток лідерів є фундаментальними для впровадження інноваційних підходів. Novo et al. (2023) аналізують необхідні навички для впровадження дизайн-мислення в освіті, що може бути застосовано для підготовки лідерів соціальної сфери. Marsack et al. (2023) демонструють потенціал інноваційних освітніх підходів, таких як хакатони, для розвитку лідерських якостей.

Технології та інновації в кризовому управлінні набувають особливого значення в умовах війни. Vasiliu-Feltes (2024) розглядає питання фінансової стійкості через призму цифрової довіри

та відповідальних інновацій, що є актуальним для управління соціальною сферою в кризових умовах. Coelho (2022) пропонує людино-центричний підхід до сталого дизайну та управління системами, який може бути адаптований до потреб соціального сектору.

Трансформація лідерства в соціальній сфері в умовах війни вимагає інноваційних підходів. Archer et al. (2022) демонструють, як підприємницьке навчання може бути адаптоване для лідерів соціальної сфери в Україні. Chen et al. (2024) досліджують роль інноваційної підтримки та внутрішньої мотивації у розвитку інноваційної поведінки, що може бути застосовано до лідерів соціальної сфери.

Інтеграція принципів дизайн-мислення у лідерські практики є ключовим аспектом нашого дослідження. Kerguenne (2022) розглядає стратегічне дизайн-мислення як новий інструмент лідерства, що може бути адаптовано для розробки моделі інтеграції принципів дизайн-мислення у лідерські практики соціальної сфери України.

Ефективність дизайн-мислення у кризовому управлінні підтверджується дослідженнями Beudet et al. (2023), які демонструють, як активація інновацій через освіту та спільноти практики може підвищити ефективність управління в кризових ситуаціях.

Людино-центричні рішення в соціальних програмах, як показують Indrianto et al. (2024), можуть бути розроблені з використанням принципів дизайн-мислення, що відповідає нашій гіпотезі про створення інноваційних, людино-центричних рішень у соціальній сфері України.

Стійкість соціальних послуг в довгостроковій перспективі є критичним аспектом відновлення. Дослідження Patwary et al. (2024) надає цінні ідеї щодо створення стійких практик, які можуть бути застосовані в контексті забезпечення стійкості соціальних послуг в Україні.

Інноваційні підходи до відновлення та розбудови, запропоновані Romantyo і Anggoro (2023), можуть бути адаптовані для розробки стратегій відновлення соціальної сфери в поствоєнний період в Україні.

Цей огляд літератури демонструє, що існує значний обсяг досліджень, які можуть бути застосовані до контексту трансформації лідерства та впровадження дизайн-мислення в соціальній сфері України в умовах війни. Однак, специфіка ситуації в Україні вимагає адаптації та подальшого розвитку цих концепцій, що підкреслює актуальність та новизну нашого дослідження. Інтеграція принципів дизайн-мислення у лідерські практики соціальної сфери може стати ключовим фактором у підвищенні ефективності кризового управління та створенні стійких, інноваційних рішень для відновлення та розвитку України в умовах воєнного стану та після завершення війни.

Аналіз сучасної наукової літератури у сфері трансформації лідерства та інновацій в соціальній сфері дозволив виявити низку ключових тенденцій та закономірностей, які мають особливе значення в контексті кризових ситуацій та поствоєнного відновлення. Ці тенденції відображають зміщення фокусу досліджень у бік більш адаптивних, інноваційних та людино-центричних підходів до лідерства та управління соціальними процесами. Для систематизації виявлених тенденцій було розроблено узагальнюючу таблицю (Табл. 1).

Аналіз даних, представлених у таблиці 1, дозволяє зробити низку важливих висновків щодо сучасного стану досліджень у галузі лідерства та інновацій в соціальній сфері:

- спостерігається чітка тенденція до переосмислення ролі лідерства в умовах кризових явищ та війни, з акцентом на адаптивність, гнучкість та креативність;
- дизайн-мислення все частіше розглядається як ефективний інструмент для вирішення складних соціальних проблем, виходячи за межі традиційного застосування в бізнес-середовищі;
- особливу увагу привертає зростаюча роль людино-центричного підходу та міждисциплінарної співпраці у розробці та впровадженні соціальних програм;
- зміщення фокусу від суто технократичних рішень до більш комплексних підходів, які враховують різноманітні аспекти соціальних проблем;

Таблиця 1. Ключові тенденції та закономірності у сучасних дослідженнях трансформації лідерства та інновацій в соціальній сфері

№ з/п	Тенденція	Ключові аспекти	Дослідники
1	Трансформаційне та адаптивне лідерство	Гнучкість, креативність, швидка адаптація	Ye et al. (2022); Whittaker & Montgomery (2022); Vahdat (2022)
2	Інтеграція дизайн-мислення	Інноваційний підхід до складних проблем в різних сферах	Nakata & Bahadir (2022); Karloopia & Agrawal (2024)
3	Людино-центричний підхід	Емпатія, розуміння потреб цільових груп	Indrianto et al. (2024); Coelho (2022)
4	Міждисциплінарна співпраця	Вирішення комплексних соціальних проблем, повоєнне відновлення	Maheshwari (2023); Dolla & Laishram (2022)
5	Технології та інновації	Кризове управління, надання соціальних послуг	Vasiliiu-Feltes (2024); Wu et al. (2024)
6	Розвиток стійкості	Довгострокове мислення в соціальних програмах та організаціях	Patwary et al. (2024); Alkhaldi et al. (2023)
7	Інновації в освіті лідерів	Експериментальні методи, практико-орієнтовані підходи	Novo et al. (2023); Marsack et al. (2023)
8	Організаційна культура та емоційний інтелект	Фактори, що сприяють інноваціям та ефективному лідерству	Ahmad et al. (2023); Istikhoroh et al. (2023)

Джерело: Укладено авторами за даними літературних джерел

- зростаюча роль технологій та інновацій у кризовому управлінні;
- фокус на розвитку стійкості та довгострокового мислення в соціальних організаціях;
- інновації в освіті лідерів;
- зростаюча увага до організаційної культури та емоційного інтелекту.

Такі закономірності підкреслюють важливість розвитку “м’яких” навичок та створення сприятливого середовища для інновацій та ефективного лідерства.

Результати аналізу сучасних досліджень у сфері трансформації лідерства, дизайн-мислення та інновацій в соціальній сфері дозволяють систематизувати ключові аспекти та оцінити їх релевантність до контексту України в умовах війни. Для більш чіткого представлення цих результатів було розроблено узагальнюючу таблицю (Табл. 2).

Аналіз даних, представлених у таблиці 2, дозволяє зробити кілька важливих висновків. По-перше, трансформаційне та адаптивне лідерство, а також застосування дизайн-мислення в соціальній сфері мають найвищу релевантність для контексту України в умовах війни. Це підкреслює необхідність розвитку цих напрямків у нашому дослідженні. По-друге, хоча всі виділені аспекти мають певну значущість, деякі з них, такі як технології в кризовому управлінні та організаційна культура, мають середню релевантність через специфічні обмеження воєнного часу.

У контексті дослідження трансформації лідерства в соціальній сфері України в умовах війни, ключовим є чітке визначення та розуміння основного категоріального апарату. Це забезпечує концептуальну основу для аналізу та інтерпретації даних, а також сприяє узгодженості у використанні термінології протягом всього дослідження.

Таблиця 2. Основні аспекти сучасних досліджень у сфері лідерства та інновацій в соціальній сфері та їх релевантність для України

Аспект дослідження	Ключові ідеї	Автори	Релевантність до контексту України
Трансформаційне та адаптивне лідерство	<ul style="list-style-type: none"> - Гнучкість в умовах кризи - Креативність у прийнятті рішень - Швидка адаптація до змін 	Ye et al. (2022) Whittaker & Montgomery (2022) Vahdat (2022)	<i>Висока:</i> критично для управління в умовах війни
Дизайн-мислення в соціальній сфері	<ul style="list-style-type: none"> - Інноваційний підхід до проблем - Людино-центричність - Ітеративний процес розробки рішень 	Nakata & Bahadir (2022) Karloopia & Agrawal (2024) Indrianto et al. (2024)	<i>Висока:</i> потенціал для розробки ефективних соціальних програм
Міждисциплінарна співпраця	<ul style="list-style-type: none"> - Комплексний підхід до проблем - Синергія різних галузей знань - Інновації на стику дисциплін 	Maheshwari (2023) Dolla & Laishram (2022)	<i>Середня:</i> важливо для координації зусиль різних секторів
Технології та інновації в кризовому управлінні	<ul style="list-style-type: none"> - Цифрові рішення для соціальних проблем - Використання даних для прийняття рішень - Автоматизація процесів 	Vasiliiu-Feltes (2024) Wu et al. (2024)	<i>Середня:</i> потенціал для підвищення ефективності, але обмежений доступ
Стійкість та довгострокове планування	<ul style="list-style-type: none"> - Розробка стійких соціальних програм - Фокус на довгострокових результатах - Адаптивність до майбутніх викликів 	Patwary et al. (2024) Alkhaldi et al. (2023)	<i>Висока:</i> критично для повоєнного відновлення
Інновації в освіті лідерів	<ul style="list-style-type: none"> - Експериментальні методи навчання - Практико-орієнтовані підходи - Розвиток критичного мислення 	Novo et al. (2023) Marsack et al. (2023) Archer et al. (2022)	<i>Висока:</i> необхідно для підготовки нового покоління лідерів
Організаційна культура та емоційний інтелект	<ul style="list-style-type: none"> - Вплив на інноваційну поведінку - Розвиток емпатії в лідерстві - Створення середовища для інновацій 	Ahmad et al. (2023) et al. (2023)	<i>Середня:</i> важливо, але не першочергово в умовах кризи
Людино-центричний підхід	<ul style="list-style-type: none"> - Фокус на потребах користувачів - Емпатія в розробці рішень - Залучення спільнот до процесу 	Coelho (2022) Indrianto et al. (2024)	<i>Висока:</i> критично для розробки ефективних соціальних програм

Джерело: Укладено авторами за даними літературних джерел

Центральним поняттям виступає дизайн-мислення, яке Brown (2008) визначає як людино-центричний підхід до інновацій, що інтегрує потреби людей, можливості технологій та вимоги до успіху організації. У контексті соціальної сфери, дизайн-мислення постає як методологія вирішення складних проблем, зосереджена на глибокому розумінні потреб

користувачів, генерації широкого спектру ідей та швидкому прототипуванні рішень.

Трансформаційне лідерство, за визначенням Bass & Riggio (2006), є стилем лідерства, при якому лідер співпрацює з командами для визначення необхідних змін, створення візії та її реалізації. Це поняття тісно пов'язане з адаптивним лідерством, яке Heifetz et al. (2009) характеризують як практику мобілізації людей для вирішення складних проблем і процвітання в нових умовах, підкреслюючи здатність реагувати на зміни та невизначеність.

У контексті кризи, спричиненої війною, особливого значення набуває поняття кризового управління. Voip et al. (2013) визначають його як процес, за допомогою якого організація справляється з раптовою та значною негативною подією, що загрожує завдати шкоди організації, її зацікавленим сторонам або широкій громадськості.

Соціальна сфера, яка є контекстом нашого дослідження, розуміється як сукупність галузей, підприємств, організацій, що безпосередньо визначають спосіб і рівень життя людей, їх добробут та споживання. У рамках нашого дослідження це поняття охоплює соціальні служби, благодійні організації та волонтерські рухи.

Інноваційні підходи, згідно з Mulgan (2006), – це нові методи, ідеї чи продукти, які застосовуються для вирішення існуючих проблем або задоволення потреб у новий, більш ефективний спосіб. Це поняття тісно пов'язане з концепцією соціальних інновацій, які Murray et al. (2010) визначають як нові ідеї, що одночасно задовольняють соціальні потреби та створюють нові соціальні відносини або співпрацю.

Відновлення в контексті нашого дослідження розглядається як процес повернення соціальної системи до нормального функціонування після кризи, включаючи відбудову інфраструктури, відновлення соціальних зв'язків та адаптацію до нових реалій. Це поняття тісно пов'язане з концепцією стійкості (резильєнтності), яку UNISDR (2009) визначає як здатність системи, спільноти або суспільства протистояти, поглинати, пристосовуватися до наслідків небезпеки та своєчасно й ефективно відновлюватися.

Нарешті, людино-центричний підхід, за Norman (2013), є філософією дизайну та розробки, яка ставить людські потреби, можливості та поведінку на перше місце, а потім проектує для задоволення цих потреб. Цей підхід є фундаментальним для всього нашого дослідження, пронизуючи всі інші концепції та методології.

Взаємозв'язки між ключовими поняттями нашого дослідження та їхньої ролі у формуванні цілісного підходу до трансформації лідерства в соціальній сфері України в умовах війни представлено у таблиці 3.

Аналіз таблиці 3 дозволяє зробити кілька важливих висновків:

- дизайн-мислення виступає як фундаментальний підхід, який формує основу для трансформаційного лідерства та інноваційних підходів у соціальній сфері;
- трансформаційне лідерство відіграє ключову роль у впровадженні інноваційних підходів та ефективному кризовому управлінні;
- всі ці елементи інтегруються в контексті соціальної сфери, спрямовуючись на її відновлення та підвищення стійкості;
- людино-центричний підхід виступає як основоположний принцип, який пронизує всі інші категорії;
- підкреслюється важливість орієнтації на потреби людей при розробці та впровадженні інноваційних рішень у соціальній сфері, особливо в умовах кризи, спричиненої війною.

Виходячи з вищенаведеного, під *дизайн-мисленням* в контексті нашого дослідження пропонуємо розуміти адаптивний підхід до вирішення складних соціальних проблем, що поєднує емпатію до постраждалих від війни, креативне генерування ідей та швидке прототипування рішень в умовах обмежених ресурсів та невизначеності. Цей підхід тісно пов'язаний з *концепцією трансформаційного лідерства в соціальній сфері України*, яке

характеризується здатністю надихати та мобілізувати працівників соціальної сфери та волонтерів для ефективного реагування на виклики воєнного часу, створення інноваційних рішень та адаптації соціальних послуг до мінливих потреб населення.

Таблиця 3. Взаємозв'язки категоріального апарату дослідження

Категорія	Взаємозв'язок з іншими категоріями
Дизайн-мислення	Формує основу для трансформаційного лідерства та інноваційних підходів
Трансформаційне лідерство	Впливає на кризове управління та впровадження інноваційних підходів
Кризове управління	Застосовує інноваційні підходи та адаптивне лідерство для вирішення проблем в соціальній сфері
Інноваційні підходи	Використовуються в кризовому управлінні та для відновлення соціальної сфери
Соціальна сфера	Є контекстом для застосування всіх інших категорій
Відновлення	Результат ефективного кризового управління та застосування інноваційних підходів
Стійкість (резильєнтність)	Формується через адаптивне лідерство та інноваційні підходи
Людино-центричний підхід	Є основою для дизайн-мислення та всіх інших категорій
Адаптивне лідерство	Компонент трансформаційного лідерства, важливий для кризового управління
Соціальні інновації	Результат застосування дизайн-мислення та інноваційних підходів в соціальній сфері

Джерело: Укладено авторами за даними літературних джерел

У контексті війни особливого значення набуває поняття *кризового управління в соціальній сфері*, яке ми розглядаємо як комплексний процес планування, організації та реалізації заходів, спрямованих на забезпечення безперервності надання критично важливих соціальних послуг, адаптацію до нових викликів та мінімізацію негативних наслідків військових дій для вразливих груп населення. Це управління нерозривно пов'язане з впровадженням *інноваційних підходів в соціальній роботі під час війни* – нових методів, технологій та практик, які дозволяють ефективно адаптувати соціальні послуги до потреб населення, що постраждали від війни, забезпечувати їх доступність та якість в умовах обмежених ресурсів та підвищених ризиків.

Важливим аспектом нашого дослідження є *процес відновлення соціальної сфери в постконфліктний період*, який ми визначаємо як системний процес реконструкції та адаптації соціальних інституцій, інфраструктури та послуг, спрямований на подолання наслідків війни, реінтеграцію постраждалого населення та створення стійкої системи соціального захисту. Цей процес тісно пов'язаний з *концепцією стійкості (резильєнтності) соціальної системи в умовах війни* – здатності соціальних інституцій та спільнот адаптуватися до стресових умов воєнного часу, зберігати функціональність під час кризи та швидко відновлюватися після неї, одночасно трансформуючись для кращого реагування на майбутні виклики.

Нарешті, фундаментальним принципом, який пронизує всі аспекти нашого дослідження, є *людино-центричний підхід у соціальній роботі під час воєнного стану*. Ми визначаємо його як філософію та практику надання соціальних послуг, яка ставить у центр уваги індивідуальні потреби та досвід людей, постраждалих від війни, забезпечуючи персоналізовану підтримку та залучення бенефіціарів до процесу розробки та впровадження соціальних програм.

Ці взаємопов'язані поняття (рис. 1) формують концептуальну основу нашого

дослідження, відображаючи специфіку трансформації лідерства та соціальної роботи в умовах війни.



Рисунок 1. Структурно-логічна схема дизайну мислення як основи для трансформаційного лідерства та інноваційних підходів у соціальній сфері
Джерело: Укладено авторами за даними літературних джерел

Результати

1. Виклики, що вказують на необхідність трансформації лідерства в соціальній сфері України

Російська агресія проти України створила безпрецедентні виклики для лідерів у соціальній сфері, вимагаючи від них швидкої адаптації та інноваційних підходів до вирішення нагальних проблем.

Демографічна криза, масштабна внутрішня та зовнішня міграція, зниження ділової активності підприємств, падіння ВВП – це далеко не усі виклики для української держави та її лідерів на різних рівнях. Ключові показники, що характеризують поточну ситуацію в Україні представлено у табл.4.

Таблиця 4. Ключові показники соціально-економічних викликів в Україні під час російсько-української війни

Показник	Значення	Примітки
Кількість зареєстрованих ВПО	4 646 997 осіб	2,5 млн не можуть повернутися додому
Вікова група з найбільшою кількістю ВПО	31-40 років	725 893 особи
Гендерний розподіл ВПО	59,9% жінок, 40,1% чоловіків	
Кількість дітей серед ВПО (0-10 років)	512 582 особи	
Прогноз населення України на 2024 рік	37 441 000 осіб	За даними ООН
Песимістичний прогноз населення на 2100 рік	15,3 млн осіб	За найгіршим сценарієм
Рівень безробіття у 2023 році	~19%	За оцінкою НБУ
Кількість зареєстрованих безробітних (травень 2024)	110,7 тис. осіб	

Показник	Значення	Примітки
Частка молоді (до 35 років) серед безробітних	21,3%	23,6 тис. осіб
Зростання кількості вакансій з віддаленою роботою	+39%	Порівняно з довоєнним періодом
Частка вакансій з віддаленою роботою	8%	Від загальної кількості вакансій
Падіння ВВП у 2022 році	~30%	
Середня частка капітальних видатків у місцевих бюджетах	7,2%	У 2024 році
Частка місцевих податків і зборів у доходах місцевих бюджетів	39,2%	Середній показник по Україні

Джерело: Укладено авторами за даними джерел

Одним із найбільших викликів стало різке зростання кількості внутрішньо переміщених осіб (ВПО). Починаючи з 2014 року, коли Україна вперше зіткнулася зі збройною агресією російської федерації, ця проблема набула особливої гостроти. Анексія частини території, тимчасова окупація інших регіонів та постійні бойові дії змусили мільйони українців залишити свої домівки.

Ситуація значно загострилася після початку повномасштабного вторгнення 24 лютого 2022 року. Запровадження воєнного стану та інтенсифікація бойових дій спричинили масове переміщення громадян у пошуках безпеки (рис. 2).

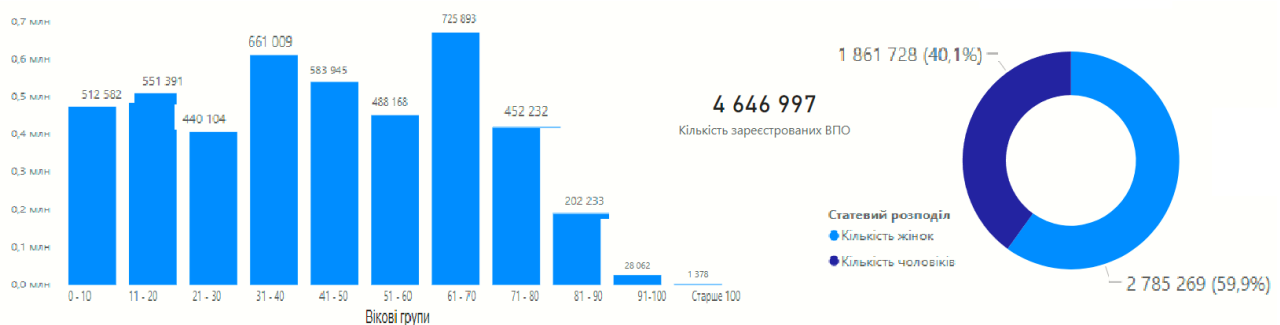


Рисунок 2. Аналітика внутрішньо переміщених осіб

Джерело: Укладено авторами за даними (Аналітика. ВПО, 2024)

Згідно з представленими даними, загальна кількість зареєстрованих ВПО в Україні досягла 4 646 997 осіб. Ця цифра яскраво ілюструє масштаб гуманітарної кризи, спричиненої війною. Особливо тривожним є той факт, що 2,5 млн з цих людей не можуть повернутися у свої домівки через їх знищення, триваючі бойові або тимчасову дію окупації території (Міністерство соціальної політики України, 2023).

Найбільша кількість переміщених осіб серед працездатного населення припадає на найбільш її активну частину віком 31-40 років (725 893 особи) та 41-50 років (661 009 осіб), що створює додаткові виклики для регіональних ринків праці. Ще одна група – населення віком 51-60 років (583 945 осіб), що також посилює ці виклики і зумовлює необхідність пошуку інноваційних рішень не лише для збалансування попиту і пропозиції на ринках праці, а й новітніх підходів до формування і реалізації соціальної політики як на державному так і на регіональному рівні.

Посилює зазначені виклики і наявність значної кількості дітей та молоді серед ВПО. Зокрема у віковій групі 0-10 років зареєстровано 512 582 особи, а в групі 11-20 років – 551 391

особа, що зумовлює потребу у спеціальній програмі підтримки забезпечення освіти та розвитку молодого покоління в умовах переміщення.

Важливим є врахування і гендерних аспектів, оскільки серед зареєстрованих ВПО – більшість жінки (2 785 269 осіб, 59,9% від загальної кількості), тоді як чоловіків – 1 861 728 (40,1%). Ця диспропорція є цілком логічною – значна частина чоловіків залишилася на окупованих територіях або мобілізована до збройних сил України.

Ці дані підкреслюють масштабність проблеми внутрішнього переміщення та необхідність комплексного підходу до її рішення. Особливу увагу слід приділити підтримці найбільш вразливих груп – дітей, молоді та жінок, які складають значну групу ВПО. Крім того, важливо розробити стратегії для інтеграції ВПО на нових місцях проживання, забезпечення їх житлом, роботою та соціальними послугами, враховуючи особливості різних вікових груп.

У відповідь на ці надзвичайні виклики уряд України здійснює заходи для забезпечення ефективного функціонування системи соціальної підтримки населення. Крім того, було запроваджено програму надання допомоги ВПО згідно з Порядком, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 20.03.2022 № 332 (зі змінами).

Загалом у 2022 році понад 2,3 млн ВПО отримали допомогу на проживання, на що з державного бюджету було виділено 52,8 мільярди гривень. У 2023 році цю підтримку розширено – допомогу отримали вже понад 2,5 млн ВПО, а обсяг виділених коштів досяг 73,3 мільярди гривень, що призвело до додаткового навантаження на систему соціального захисту та вимагало швидкої адаптації соціальних послуг до нових реалій.

Про значне збільшення обсягів роботи у сфері соціального захисту та гуманітарної допомоги, у порівнянні з довоєнним періодом свідчить: кількість вантажів гуманітарної допомоги, яка за даними (Аналітика. ВПО, 2024) станом на 28.08.2024 р. досягла 85 980 одиниць; масштабність адміністративної роботи з обліку та реєстрації ВПО (кількість декларацій склала 77 133); різке збільшення отримувачів допомоги (у 2021 р. – 85 осіб, а у 2024 р. – 5 166 осіб). Для ефективного реагування на ці виклики було розширено мережу надання соціальних послуг. Згідно з даними Міністерство соціальної політики України, кількість юридичних осіб, які надають соціальні послуги, становить 3 671, а кількість місць надання послуг досягла 4 988. Це забезпечує розширення інфраструктури соціального захисту для задоволення зростаючих потреб населення.

Окрім мережі система соціального захисту, адаптуючись до нових умов, розширила спектр послуг, серед яких:

- інформування та консультування, включаючи роботу кризових телефонів;
- посередництво та представництво інтересів ВПО;
- надання притулку, включаючи нічний притулок та короткотермінове проживання;
- соціальна профілактика;
- догляд та виховання дітей в особливих умовах;
- підтримання проживання для різних категорій осіб, включаючи осіб похилого віку та бездомних;

– соціальний супровід сімей/осіб, які перебувають у складних життєвих обставинах;

- соціальний супровід при працевлаштуванні;
- екстрене (кризове) втручання;
- соціальна адаптація та інші.

Ця розширена система послуг спрямована на комплексну підтримку ВПО та інших вразливих категорій населення, допомагаючи їм адаптуватися до нових умов життя та долати труднощі, спричинені війною.

Крім того, війна призвела до значного погіршення демографічної ситуації в країні. Дослідження Iluchok et al. (2023) вказує на суттєве зниження темпів приросту населення та погіршення показників природного приросту, що вимагає від лідерів соціальної сфери

розробки нових стратегій соціальної підтримки та стимулювання народжуваності.

За даними Відділу народонаселення Департаменту з економічних і соціальних питань Секретаріату ООН, опублікованими в доповіді «Перспективи населення світу до 2024 року», Україна стоїть перед серйозними демографічними викликами (UN, 2024).

Згідно з цим прогнозом, станом на 1 січня 2024 року населення України становило 37 мільйонів 441 тис. осіб. Очікується короткострокове зростання до 39,7 млн осіб до 2026 року, після цього прогнозується стрімке скорочення населення. За найбільшим песимістичним сценарієм, до 2100 року чисельність населення України може скоротитися до 15,3 млн осіб.

Це один із найбільш песимістичних сценаріїв, який враховує поточну війну та демонструє активну демографічну політику. За більш реалістичними оцінками Інституту демографії, до 2037 року населення України може скоротитися приблизно до 30 мільйонів осіб.

Важливо розуміти, що довгострокові демографічні прогнози мають розглядатися як попередження про можливості наслідків при збереженні поточних тенденцій народжуваності, смертності та міграції. Вони підкреслюють необхідні розробки та впровадження ефективної демографічної політики.

Особливе занепокоєння викликає зменшення чисельності молоді чоловічої статі. За даними The New York Times, навесні 2024 року покоління здорових чоловіків віком до 30 років в Україні було найменшим за всю історію незалежності країни. Це створює додаткові виклики для економічного відновлення та розвитку країни в післявоєнний період.

Для подолання цих демографічних викликів Україні необхідно розробити комплексну стратегію, яка включає заходи з підтримки народжуваності, покращення системи охорони здоров'я, створення привабливих умов для повернення мігрантів та залучення кваліфікованих кадрів із-за кордону.

Крім того, важливо продовжувати адаптацію систем соціального захисту до нових демографічних реалій, забезпечуючи підтримку як для внутрішньо переміщених осіб, так і для інших вразливих груп населення.

Окрім зазначеного, військові дії спричинили трансформацію ринку праці та зростання безробіття. За даними опитувань, на початку повномасштабного вторгнення близько половини працевлаштованих українців втратили роботу через руйнування підприємств або скорочення їх діяльності.

Згідно з оцінками Національного банку України, рівень безробіття у 2023 році склав близько 19%, що на 2,2 в.п. менше ніж у 2022 р. (НБУ, 2024).

Викликає занепокоєння і те, що серед безробітних (офіційно зареєстрованих) 21,3% становить молодь віком до 35 років, адже ця категорія населення залишається однією з найбільш вразливих груп на ринку праці. У травні 2024 року їх налічувалося 23,6 тис.

Важливо зазначити, що офіційна статистика зареєстрованого безробіття не відображає повної картини на ринку праці. За методологією Міжнародної організації праці (МОП), рівень безробіття серед населення віком 15-70 років значно вищий. У грудні 2021 року він становив 1711,6 тис. осіб, що майже в 16 разів перевищує кількість офіційно зареєстрованих безробітних.

Щодо гендерного аспекту, то за даними Міжнародної організації праці (МОП), у грудні 2021 року серед безробітних було 841,6 тис. жінок та 870,0 тис. чоловіків, що свідчить про відносно рівномірний розподіл безробіття між статями, з незначним переважанням чоловіків серед безробітних. Така ситуація може вказувати на те, що економічні виклики, пов'язані з пандемією COVID-19 та підготовкою до повномасштабного вторгнення, мали подібний вплив на зайнятість як чоловіків, так і жінок. Однак, для повного розуміння гендерного аспекту безробіття необхідно також врахувати загальну кількість економічно активного населення кожної статі та специфіку галузей, які найбільше постраждали від кризи.

Експерти відзначають, що безробіття виникає на ознаках структурного характеру через

зміни в економіці, руйнування виробничих потужностей та масове переміщення населення.

Як уже зазначалося вище, ринок праці стикається з серйозними територіальними дисбалансами. Згідно з дослідженнями *robota.ua*, які базуються на аналізі понад 5 мільйонів резюме та 100 тисяч вакансій, спостерігаються значні регіональні відмінності в пропозиціях роботи та умовах працевлаштування.

Особливо помітними стали зміни у сфері віддаленої роботи (рис. 3).

Як змінилась ситуація з віддаленою роботою в порівнянні з довоєнним станом

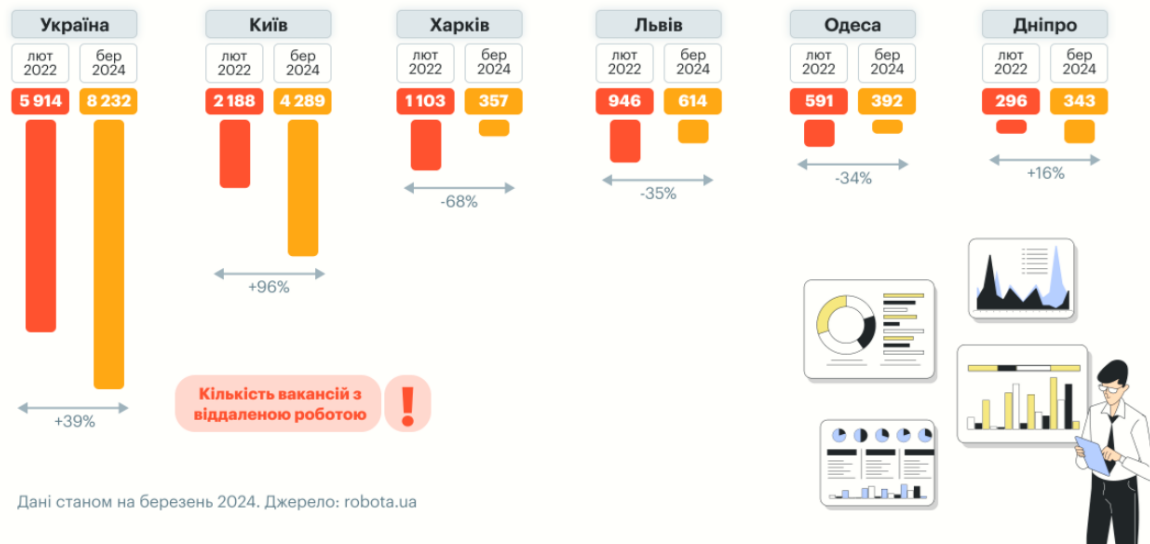


Рисунок 3. Ринок праці: зміни у сфері віддаленої роботи

Джерело: *robota.ua*. (2024, 10 травня)

Загалом по Україні кількість вакансій з дистанційною роботою зростає на 39% порівняно з довоєнним періодом. Найбільш притаманною ця тенденція є для Києва, де кількість віддалених пропозицій про роботу збільшилася на 96%. Інші великі міста також демонструють значне зростання таких вакансій: у Харкові на 68%, у Львові на 35%, в Одесі на 34% та в Дніпрі на 16%.

Не дивлячись на це зростання, частка вакансій з віддаленою роботою в загальній структурі ринку праці залишається невеликою. У лютому 2022 р. вона становила 5% від загальної кількості вакансій, а у березні 2024 р. – 8%. Це створює певні виклики для працівників у регіонах з меншою кількістю локальних вакансій, але водночас відкриває нові можливості для тих, хто готовий працювати віддалено.

Отже, незважаючи на збільшення пропозицій віддаленої роботи, така форма зайнятості все ще не стала домінною на українському ринку праці.

Територіальний дисбаланс також проявляється в різниці заробітних плат та можливостей працевлаштування між регіонами, що може стимулювати внутрішню трудову міграцію та подальше загострення демографічних проблем у менш економічно розвинених країнах України.

Аналіз місцевих бюджетів за січень-квітень 2024 року також показує значні відмінності в економічному розвитку та фінансових можливостях різних областей та громад України (<https://openbudget.gov.ua/?month=6&year=2024&budgetType=LOCAL>).

Загалом війна завдала безпрецедентних збитків національній економіці – у 2022 році ВВП впав майже на 30%, понад 7 млн українців опинилися за межею бідності. Масштабні руйнування торкнулися енергетичного сектору: знищено 80% теплової генерації і третину гідрогенерації, через окупацію ЗАЕС на 45% зменшилася атомна генерація.

Попри ці виклики, Україні вдається утримувати макрофінансову стабільність. Проте дедалі важче зберігати економічний потенціал у регіонах, наближених до фронту. Знищення інфраструктури, ускладнена логістика та втрата людського капіталу суттєво підірвали фінансову стійкість деокупованих, тимчасово окупованих та прифронтових громад.

У 2024 році на сході та півдні України відзначено більше територій, які потребували високих дотацій, порівняно з 2021 роком. Це вказує на погіршення фінансової ситуації в цих регіонах через вплив війни. Водночас, центральні області мають більш стабільний рівень дотаційності з незначними відмінностями між громадами. Західні регіони демонструють дещо вищу залежність від дотацій із центральними областями, що показує про нерівномірність економічного розвитку та фінансову сприйнятливості різних частин країни.

Частка капітальних видатків у місцевих бюджетах також значно відрізняється між регіонами (Портал “Децентралізація”, 2024, Червень 24). У 2024 році середня частка капітальних видатків по всій Україні впала до 7,2%, при цьому є значна неоднорідність між громадами – від мінімального значення (0%) до максимального (60%). Це свідчить про різні потреби регіонів, пов’язані з масштабами руйнування інфраструктури, а також про значну відмінність у їхній фінансовій спроможності. Про це свідчить і частка місцевих податків і зборів у структурі доходів місцевих бюджетів. У південно-західних та центральних регіонах вона значно вище середнього показника по Україні (39,2%). При цьому найвищий показник у селах (42,0%), нижчий у селищах (40,0%) та найнижчий у містах (33,7%).

У 2023 році критичний або низький рівень фінансової спроможності мали 75% громад Запорізької області, майже 90% Херсонської та 30% Харківської. Окупація значних територій призвела до втрати посівних площ, підприємств, портів та рекреаційних зон. Прибутки підприємств у деяких областях зменшилися в 2-3 рази порівняно з довоєнними показниками. Цей дисбаланс у фінансових регіонах можуть впливати на рівень заробітної плати та можливості працевлаштування. Регіони з вищими показниками власних доходів та меншою дотаційною залежністю мають більше ресурсів для створення робочих місць та підвищення заробітної плати. Натомість, у більших дотаційних регіонах можливості для економічного розвитку та створення привабливих умов праці обмежені.

Такі територіальні відмінності підкреслюють необхідність розробки диференційованих підходів для стимулювання економічного розвитку та створення робочих місць у різних регіонах України, враховуючи їх спеціальні потреби та можливості. Незважаючи на труднощі, 2023 рік став роком часткового соціально-економічного відновлення деокупованих областей. Відновили роботу багато промислових підприємств, повернулися релоковані компанії, запустили грантові програми для підтримки бізнесу. Деякі громади мали профіцитні бюджети завдяки збільшенню надходжень від ПДФО та додатковому ресурсу від військових частин.

Однак у 2024 році безпекова ситуація погіршилася, що ускладнило функціонування бізнесу в прифронтових регіонах. Додаткові виклики створюють порушення ритмічності зовнішнього фінансування та збільшення дефіциту трудових ресурсів.

Повертаючись до проблем ринку праці можна стверджувати про виникнення парадоксальної ситуації: з одного боку – дефіцит кваліфікованих кадрів, а іншого високий рівень безробіття, що може свідчити про поглиблення диспропорцій у підготовці кадрів за окремими спеціальностями.

Усі вище перелічені проблеми суттєво поглибилися у період поширення коронавірусу та війни.

Серед ключових факторів впливу війни на ринок праці:

- 1) збільшення міграційних потоків, як внутрішніх так і зовнішніх;
- 2) перерва в освіті та розвитку дітей та підлітків може мати негативні наслідки для їхньої майбутньої зайнятості;
- 3) перерви в освіті мобілізованих осіб у поєднанні з підвищеними вимогами

роботодавців, а також збільшення рівня інвалідності серед учасників бойових дій можуть призвести до проблем із працевлаштуванням ветеранів війни;

4) складнощі в адаптації ВПО та біженців, що затруднюють пошук роботи;

5) загальний негативний вплив на суб'єктивне сприйняття благополуччя всіма групами населення.

Виходячи з вище наведеного, особливої уваги потребують:

– розробка державних та регіональних програм для підтримки та інтеграції ВПО, з урахуванням їх вікової та гендерної структури;

– впровадження інноваційних практик в рамках реалізації демографічної політики для протидії депопуляції та старіння населення;

– напрацювання гнучких та адаптивних підходів регулювання ринку праці, які враховують регіональні особливості та сприяють розвитку нових форм зайнятості;

– внесення змін до регіональних стратегій розвитку, особливо тих, що найбільше постраждали від війни;

– посилення міжсекторного партнерства та координації зусиль між державним, приватним та громадським секторами для ефективного подолання наслідків війни;

– зміна підходів до розвитку лідерства, особливо в соціальній сфері. Незважаючи на те, що лідери соціальної сфери України демонструють значну адаптивність та інноваційність у відповідь на сучасні виклики, розширюючи спектр соціальних послуг та впроваджуючи нові механізми підтримки населення, масштаб проблем вимагає подальшої трансформації лідерських практик у напрямку більшої гнучкості, креативності, стратегічного мислення та емоційного інтелекту.

2. Дизайн-мислення як інструмент інноваційного кризового управління

В умовах війни дизайн-мислення стало ключовим інструментом інноваційного кризового управління в соціальній сфері України. Цей підхід дозволяє ефективно вирішувати складні проблеми та розробляти нестандартні рішення в умовах невизначеності та обмежених ресурсів.

Дизайн-мислення, як методологія вирішення проблем, особливо ефективна в ситуаціях, які Sankurtaran and Beverland (2020) характеризують як “злісні проблеми” (wicked problems). Саме такими є виклики, з якими стикається соціальна сфера України в умовах війни. Основні принципи дизайн-мислення – емпатія, визначення проблеми, генерація ідей, прототипування та тестування - дозволяють швидко розробляти та впроваджувати інноваційні рішення, адаптовані до потреб конкретних груп населення.

Одним з ключових аспектів дизайн-мислення є його людиноцентричний підхід. В умовах гуманітарної кризи, спричиненої війною, це особливо важливо. Jaaron et al. (2023) підкреслюють, що такий підхід сприяє підвищенню стійкості організацій в кризових умовах. В українському контексті це проявляється у розробці соціальних програм та послуг, які враховують реальні потреби та досвід людей, постраждалих від війни.

Дизайн-мислення також сприяє міждисциплінарній співпраці, що критично важливо для вирішення комплексних проблем, спричинених війною. Alem Fonseca et al. (2024) наголошують на важливості системного мислення та міждисциплінарного підходу для інновацій у складних системах. В Україні це проявляється у співпраці соціальних працівників, психологів, технологів, волонтерів та інших фахівців для розробки комплексних рішень.

Важливою перевагою дизайн-мислення є його ітеративний підхід та орієнтація на швидке прототипування. В умовах постійно змінюваної ситуації це дозволяє швидко тестувати нові ідеї та адаптувати їх на основі зворотного зв'язку. Kahveci (2023) відзначає важливість такої гнучкості та адаптивності для малих та середніх підприємств в умовах кризи, і цей принцип можна екстраполювати на соціальну сферу.

Застосування дизайн-мислення в кризовому управлінні також сприяє розвитку

інноваційної культури в організаціях соціальної сфери. Vahdat (2022) підкреслює важливість інновацій та креативності в управлінні людськими ресурсами в кризових умовах. Дизайн-мислення заохочує експериментування, толерантність до помилок та постійне навчання, що критично важливо для адаптації до швидко-змінюваних умов війни.

Однак, варто зазначити, що впровадження дизайн-мислення в кризове управління соціальною сферою України стикається з певними викликами. Klymenko and Lillebrygfjeld Halse (2022) вказують на інституційні бар'єри, які можуть перешкоджати впровадженню інноваційних практик в умовах кризи. Це може включати бюрократичні обмеження, брак ресурсів для експериментування, або опір змінам з боку деяких стейкхолдерів.

Незважаючи на ці виклики, дизайн-мислення залишається потужним інструментом інноваційного кризового управління в соціальній сфері України. Воно дозволяє трансформувати кризу у можливість для інновацій, підвищення ефективності та кращого задоволення потреб населення в надзвичайно складних умовах війни.

2.1. Приклади успішного застосування дизайн-мислення в соціальній сфері України

Застосування дизайн-мислення в контексті кризового управління в соціальній сфері України демонструє значний потенціал для розробки інноваційних та адаптивних рішень. Для систематизації ключових аспектів цього підходу та їх відповідності меті, завданням та гіпотезам нашого дослідження, було розроблено узагальнюючу таблицю (Таблиця 5).

Таблиця 5. Ключові аспекти застосування дизайн-мислення в кризовому управлінні соціальною сферою України

Аспект дизайн-мислення	Приклад застосування	Вплив на кризове управління
Людино-центричний підхід	Фонд “Повернись живим”: фокус на реальних потребах військових	Підвищення ефективності надання допомоги
Міждисциплінарна співпраця	“Нова українська школа”: інтеграція різних дисциплін та стейкхолдерів	Комплексний підхід до трансформації освіти
Ітеративний підхід	“Нова українська школа”: поетапне впровадження з можливістю корегування	Постійне вдосконалення системи освіти
Швидка адаптація та інновації	Розробка мобільного додатку “СирениUA”	Підвищення ефективності системи оповіщення
Емпатія та орієнтація на користувача	Фонд “Восток-SOS”: комплексна програма підтримки ВПО	Більш ефективне задоволення потреб вразливих груп
Технологічні інновації	ЄІССС: централізована платформа для управління соціальними програмами	Оптимізація процесів та підвищення ефективності

Джерело: Укладено авторами за даними джерел

Як видно з таблиці 5, різні аспекти дизайн-мислення знаходять практичне застосування в кризовому управлінні соціальною сферою України. Від людино-центричного підходу фонду “Повернись живим” до технологічних інновацій ЄІССС, кожен аспект дизайн-мислення сприяє підвищенню ефективності та адаптивності соціальних послуг в умовах війни. Ці приклади демонструють, як принципи дизайн-мислення можуть бути ефективно інтегровані в практику соціальної роботи для створення більш інноваційних та орієнтованих на потреби людей рішень, що відповідає основним гіпотезам нашого дослідження.

Одним з яскравих прикладів є адаптація освітньої сфери до умов війни. Подібно до того, як Koibichuk et al. (2023) відзначають стрімке зростання використання цифрових інструментів в освіті під час пандемії COVID-19, українські освітяни застосували принципи

дизайн-мислення для швидкої розробки онлайн-платформ та методик дистанційного навчання для дітей, які були змушені покинути свої домівки через бойові дії. Це дозволило забезпечити безперервність освітнього процесу в надзвичайно складних умовах.

Інший приклад – розробка інноваційних рішень для підтримки внутрішньо переміщених осіб (ВПО). Застосовуючи принципи дизайн-мислення, волонтерські організації та соціальні служби створили мобільні додатки та онлайн-платформи для координації допомоги ВПО, що дозволило ефективніше розподіляти ресурси та надавати цільову підтримку. Цей підхід нагадує описаний Cankurtaran and Beverland (2020) процес використання дизайн-мислення для швидкого реагування на кризові ситуації.

У сфері психологічної підтримки військовослужбовців та цивільних, які пережили травматичний досвід війни, українські психологи та соціальні працівники застосували методи дизайн-мислення для розробки інноваційних терапевтичних програм. Ці програми поєднують традиційні методи психологічної допомоги з креативними підходами, такими як арт-терапія та цифрові інструменти самопомоги, що дозволяє охопити більшу кількість людей та підвищити ефективність реабілітації.

2.2. Вплив дизайн-мислення на ефективність кризового управління

Швидка адаптація до мінливих умов, яку забезпечує дизайн-мислення, стала критично важливою для багатьох організацій. Наприклад, волонтерська організація “Повернись живим” застосувала принципи дизайн-мислення для оперативної розробки онлайн-платформи координації допомоги військовим. Ця платформа дозволяє швидко збирати інформацію про потреби підрозділів та координувати постачання необхідного обладнання, що відповідає висновкам Cankurtaran and Beverland (2020) про ефективність дизайн-мислення у вирішенні “злісних проблем” з високим рівнем невизначеності. На основі інформації про фонд “Повернись живим” (Мельник, 2022) можна виділити кілька ключових аспектів, які демонструють застосування принципів дизайн-мислення в кризовому управлінні:

- швидка адаптація до мінливих умов. Фонд зміг швидко адаптуватися до різкого збільшення пожертв після початку повномасштабного вторгнення. За 50 днів війни вони зібрали 3,2 млрд грн, що в 16 разів більше, ніж за попередні сім років. Це потребувало швидкого переосмислення процесів та масштабування діяльності;
- людиноцентричний підхід: “Повернись живим” зосередився на нагальних потребах військових, швидко реагуючи на запити з фронту. Як зазначає керівник фонду Тарас Чмут: “Щодня до “Повернись живим” надходять десятки прохань”. Це демонструє орієнтацію на реальні потреби користувачів;
- міждисциплінарна співпраця. Фонд активно співпрацює з іншими організаціями та бізнесами. *Наприклад*, партнерство з Фондом Сергія Притули дозволило оптимізувати логістику та прискорити обробку заявок. Також вони залучають експертизу бізнесу для вдосконалення своїх процесів;
- інноваційність та креативність. Фонд впроваджує нові технології та підходи. Вони відкрили криптогаманець для пожертв, що дозволило зібрати додатково \$24,4 млн у криптовалюти;
- ітеративний підхід та швидке прототипування. “Повернись живим” постійно вдосконалює свої процеси. *Наприклад*, вони спростили процедуру замовлень після початку війни, дозволивши закупникам приймати самостійні рішення без узгодження з керівництвом для прискорення процесу;
- емпатія та орієнтація на користувача. Фонд зосереджений на реальних потребах військових, швидко реагуючи на їхні запити та доставляючи необхідне обладнання безпосередньо до місць дислокації.

Ці приклади демонструють, як принципи дизайн-мислення допомогли фонду “Повернись живим” ефективно адаптуватися до кризових умов та значно масштабувати свою

діяльність для підтримки української армії в умовах війни.

Людиноцентричний підхід, який є основою дизайн-мислення, особливо важливий в умовах гуманітарної кризи, спричиненої російсько-українською війною. Цей підхід знаходить своє відображення не лише в соціальній сфері, але й у бізнес-середовищі, яке змушене адаптуватися до нових реалій.

У контексті кризового управління людиноцентричний підхід проявляється у кількох ключових аспектах:

1. Фокус на реальних потребах. Як зазначено в матеріалі Nota Group (2024), “Люди потребують більшого. Турботи про себе. Відчуття надійності і захищеності. Можливостей для розвитку і самореалізації”. Це особливо актуально в умовах війни, коли люди стикаються з безпрецедентними викликами.

2. Емпатія та емоційний інтелект: “Тут у стосунках “лідер-команда” домінують емоційний інтелект, емпатія, піклування і довіра”. Ці якості стають критично важливими для лідерів у кризових умовах, допомагаючи їм краще розуміти потреби своїх команд та клієнтів.

3. Створення простору довіри: “Створення відкритого та довірчого середовища в колективі – багатокомпонентна задача...”. У час невизначеності та стресу, викликаного війною, довіра стає ключовим фактором для ефективної роботи та підтримки психологічного здоров'я команди.

4. Підтримка психологічного здоров'я: “Разом зі мною такі конфлікти розв'язує корпоративний психолог, який від початку повномасштабної війни безкоштовно консулює колег у складні часи”. Це демонструє практичне застосування людиноцентричного підходу в умовах кризи.

5. Сервісне лідерство: “Сьогодні ключ до втримання талантів – servant leadership. Ця концепція перевертає звичні для нас ролі: лідер служить іншим, не отримує послуги, а надає їх”. Цей підхід особливо ефективний у кризових умовах, коли команда потребує підтримки та лідерства, орієнтованого на їхні потреби.

6. Орієнтація на цінності: “Переважна більшість кандидатів на посаду є дуже чутливими до цінностей і корпоративної культури роботодавця”. У часи кризи людям важливо відчувати, що вони працюють на організацію, чиї цінності відповідають їхнім власним.

Застосування такого людиноцентричного підходу в кризовому управлінні допомагає організаціям не лише ефективніше справлятися з викликами війни, але й створювати стійкі, мотивовані команди, здатні працювати в складних умовах. Це, в свою чергу, підвищує ефективність організації в цілому та її здатність надавати якісну допомогу та послуги в умовах гуманітарної кризи.

Це підтверджує висновки Jaaron et al. (2023) про важливість такого підходу для підвищення стійкості організацій в умовах кризи.

Міждисциплінарна співпраця, яку сприяє дизайн-мислення, яскраво проявилася в ініціативі “Нова українська школа” (НУШ) ((МОН, 2024), демонструючи, як принципи дизайн-мислення можуть бути ефективно застосовані для трансформації цілої галузі, навіть в умовах кризи, спричиненої війною.

НУШ впроваджує інтегрований підхід через проектне навчання, що дозволяє учням отримувати цілісне уявлення про світ та вчитися вирішувати реальні проблеми за допомогою знань з різних дисциплін. Це відповідає принципам дизайн-мислення, які заохочують міждисциплінарний підхід до вирішення проблем.

Орієнтація на користувача є ключовим аспектом реформи. НУШ ставить у центр уваги потреби учня, створюючи школу, “до якої приємно ходити учням”, де “прислухаються до їхньої думки, вчать критично мислити, не бояться висловлювати власну думку та бути відповідальними громадянами”. Це повністю відповідає людиноцентричному підходу дизайн-мислення.

Реформа залучає різних стейкхолдерів – вчителів, учнів, батьків, адміністрацію шкіл – до процесу реформування, що відображає принцип міждисциплінарної співпраці в дизайн-мисленні. Це забезпечує комплексний підхід до трансформації освітньої системи.

Інноваційний підхід до оцінювання, зокрема впровадження формувального оцінювання та Свідоцтва досягнень, демонструє готовність до експериментування та пошуку нових рішень, що є характерним для дизайн-мислення.

Реформа НУШ впроваджується поетапно, з можливістю корегування на основі отриманого досвіду, що відповідає ітеративному підходу дизайн-мислення. Це дозволяє постійно вдосконалювати систему, враховуючи реальний досвід її впровадження.

Фокус на формуванні ключових компетентностей, а не просто на передачі знань, відображає орієнтацію на практичне застосування навичок, що є важливим аспектом дизайн-мислення. Це готує учнів до реальних викликів майбутнього.

НУШ приділяє увагу не лише змісту освіти, але й фізичному та психологічному середовищу навчання, що відповідає холистичному підходу дизайн-мислення. Це створює сприятливі умови для навчання та розвитку учнів.

Практичне втілення цих принципів можна побачити у розподілі субвенції НУШ на 2024 рік. Виділення 1,5 млрд грн на закупівлю обладнання, підвищення кваліфікації вчителів та забезпечення навчальними матеріалами демонструє комплексний підхід до реформи. Адаптивність програми проявляється у врахуванні поточної ситуації в країні: кошти не виділяються на окуповані території, а пріоритет надається школам, пошкодженим внаслідок війни.

Міждисциплінарна співпраця проявляється у фінансуванні обладнання для різних предметів, що сприяє інтегрованому навчанню. Людиноцентричний підхід реалізується через спрямування коштів на покращення умов навчання та підвищення кваліфікації вчителів. Врахування безпекових питань, як-от вимога щодо наявності укриття, демонструє адаптацію програми до умов війни.

Таким чином, ініціатива “Нова українська школа” є яскравим прикладом застосування принципів дизайн-мислення для вирішення комплексних соціальних проблем. Вона демонструє, як міждисциплінарна співпраця та інноваційні підходи можуть бути ефективно використані для трансформації системи освіти, навіть в умовах кризи, спричиненої війною. НУШ не лише адаптується до поточних викликів, але й закладає основи для створення більш гнучкої, інноваційної та орієнтованої на потреби учнів освітньої системи в майбутньому.

Об'єднання педагогів, психологів та IT-фахівців дозволило розробити адаптивну систему дистанційного навчання для дітей з прифронтових територій, що враховує як освітні, так і психологічні потреби учнів. Це відповідає висновкам Alem Fonseca et al. (2024) про важливість міждисциплінарного підходу для вирішення складних системних проблем.

Ітеративний підхід та швидке прототипування, які є ключовими елементами дизайн-мислення, знайшли яскраве втілення в розробці мобільного додатку “СирениUA”. Цей проект демонструє, як принципи дизайн-мислення можуть бути ефективно застосовані для вирішення критичних проблем безпеки в умовах війни.

Команда розробників “СирениUA” використовувала ітеративний підхід, який передбачає циклічний процес розробки, тестування та вдосконалення продукту. Це дозволило їм швидко реагувати на зміни в ситуації та потреби користувачів. Початкова версія додатку була створена та запущена в найкоротші терміни, що відповідає принципу швидкого прототипування.

Після запуску, розробники активно збирали відгуки користувачів та аналізували дані про використання додатку. Ця інформація стала основою для регулярних оновлень та вдосконалень. Наприклад, коли користувачі повідомили про потребу в більш деталізованій інформації про повітряні тривоги в різних районах міст, ця функція була швидко розроблена та впроваджена в наступному оновленні.

Такий підхід дозволив значно підвищити ефективність та зручність системи оповіщення про повітряні тривоги. “СирениUA” еволюціонував від простого додатку для сповіщень до комплексної платформи безпеки, яка включає інтерактивні карти укриттів, інформацію про стан критичної інфраструктури та рекомендації щодо дій у надзвичайних ситуаціях.

Регулярний збір відгуків користувачів та швидке впровадження оновлень дозволили значно підвищити ефективність та зручність системи оповіщення про повітряні тривоги. Це підтверджує висновки Kahveci (2023) про важливість гнучкості та адаптивності в кризових умовах.

Емпатія та орієнтація на користувача, які є ключовими принципами дизайн-мислення, проявилися в роботі фонду “Восток-SOS”. “Восток-SOS” (Vostok SOS) – це неурядова організація, яка з 2014 року надає всебічну допомогу внутрішньо переміщеним особам (ВПО) та людям, які постраждали від військового конфлікту на сході України. Організацію було засновано у травні 2014 року як одну з перших волонтерських громадських ініціатив у відповідь на гуманітарну кризу, спричинену початком конфлікту. Активісти та волонтери “Восток-SOS” розпочали свою діяльність з надання допомоги жертвам військового конфлікту на сході країни та в Криму, допомагаючи знайти притулок для ВПО, сприяючи евакуації людей, збираючи та розподіляючи гуманітарну допомогу, а також надаючи першу психологічну допомогу.

Організація здійснює широкий спектр діяльності, включаючи юридичну та гуманітарну допомогу, освітню діяльність та зміцнення спроможності, психосоціальну підтримку, документування порушень прав людини, моніторинг правозастосування, адвокацію та вдосконалення українського законодавства на регіональному та національному рівнях.

“Восток-SOS” використовує підхід “знизу вгору”, заснований на реальних потребах людей. Більшість співробітників організації самі є ВПО або місцевими жителями з Донецької, Луганської областей та Криму, що забезпечує глибоке розуміння ситуації на місцях. Це дозволяє організації ефективно адаптуватися до мінливих умов та розробляти інноваційні рішення для складних соціальних проблем, спричинених конфліктом.

За час своєї діяльності “Восток-SOS” надав допомогу понад 500 000 бенефіціарів, забезпечуючи гуманітарну допомогу, психосоціальну підтримку, юридичні консультації та сприяючи зміцненню спроможності місцевих громад. Організація активно співпрацює з різними урядовими та неурядовими організаціями, а також агенціями ООН, реалізуючи як невеликі, так і масштабні проекти.

Діяльність “Восток-SOS” спрямована не лише на надання безпосередньої допомоги постраждалим, а й на зміцнення громадянського суспільства, просування прав людини, демократичних змін та верховенства права у східних регіонах України та в країні загалом. Представники організації беруть участь у пошуку, звільненні та реабілітації жертв викрадень, відстежують та документують порушення прав людини, а також повідомляють про ситуацію на сході країни.

Підхід “Восток-SOS”, заснований на принципах дизайн-мислення та орієнтований на потреби користувачів, дозволяє організації ефективно реагувати на виклики, пов'язані з конфліктом, та надавати актуальну допомогу тим, хто її найбільше потребує. Завдяки своїй відданості та професіоналізму, “Восток-SOS” став важливим гравцем у сфері гуманітарної допомоги та захисту прав людини в Україні.

Глибоке вивчення потреб та проблем внутрішньо переміщених осіб дозволило створити комплексну програму підтримки, яка включає не лише матеріальну допомогу, але й психологічну підтримку, юридичні консультації та допомогу в працевлаштуванні.

Ці приклади демонструють, як дизайн-мислення стає потужним інструментом для підвищення ефективності кризового управління в соціальній сфері України, дозволяючи організаціям бути більш гнучкими, інноваційними та орієнтованими на потреби людей в умовах війни. Однак, як зазначають Klymenko and Lillebrygfjeld Halse (2022), впровадження таких інноваційних практик може стикатися з інституційними бар'єрами, що потребує

додаткової уваги та підтримки з боку керівництва організацій та державних структур.

3. Інноваційні підходи до надання соціальних послуг в умовах війни

Російсько-українська війна стала каталізатором для безпрецедентних інновацій у сфері технологій, особливо тих, що спрямовані на підтримку цивільного населення та військових. Ця ситуація яскраво демонструє, як принципи дизайн-мислення можуть бути ефективно застосовані в умовах кризи для створення швидких, адаптивних та орієнтованих на користувача рішень.

Одним з яскравих прикладів є додаток TacticMedAid, розроблений протягом перших тижнів повномасштабного вторгнення. Цей додаток містить чіткі медичні інструкції для військових та цивільних, дозволяючи швидко опанувати навички надання першої допомоги. Розробка TacticMedAid ілюструє ключові принципи дизайн-мислення: глибоке розуміння потреб користувачів (в даному випадку – потреба в швидкому доступі до медичних знань в екстремальних умовах), швидке прототипування (додаток був розроблений та випущений за надзвичайно короткий термін) та постійне вдосконалення на основі зворотного зв'язку.

Інший приклад – додаток “Повітряна тривога”, який демонструє, як технології можуть бути використані для підвищення безпеки громадян. Цей додаток, розроблений командою Stfalcon за підтримки Міністерства цифрової трансформації України, дозволяє оперативно інформувати населення про повітряні загрози. Його створення потребувало тісної співпраці між різними державними структурами та приватним сектором, що підкреслює важливість міжсекторного партнерства в кризовому лідерстві.

Додаток “Dobre” пропонує інноваційне рішення проблеми комунікації в умовах нестабільного зв'язку, дозволяючи користувачам перевіряти статус своїх близьких. Це яскравий приклад того, як емпатія до користувача – ключовий принцип дизайн-мислення – може привести до створення продукту, який відповідає глибинним емоційним потребам людей в кризовій ситуації.

“MineFree” – ще один приклад застосування технологій для вирішення критичних проблем безпеки. Цей додаток, який позначає на карті потенційно небезпечні заміновані території, демонструє, як інноваційні рішення можуть суттєво підвищити обізнаність населення та запобігти нещасним випадкам.

Усі ці приклади демонструють ключові аспекти трансформаційного лідерства в кризових умовах:

1. Швидка адаптація до нових викликів: усі додатки були розроблені та впроваджені у надзвичайно стислі терміни.
2. Орієнтація на потреби користувачів: кожне рішення спрямоване на вирішення конкретних проблем, з якими стикаються українці під час війни.
3. Міжсекторна співпраця: розробка цих додатків часто включала взаємодію між урядом, приватним сектором та волонтерами.
4. Інноваційність: використання новітніх технологій для вирішення складних проблем у нестандартний спосіб.
5. Постійне вдосконалення: усі додатки регулярно оновлюються та адаптуються до змінних умов.

Ці інноваційні рішення не лише допомагають українцям впоратися з викликами війни, але й демонструють потенціал застосування принципів дизайн-мислення у кризовому управлінні. Вони показують, як емпатія, швидке прототипування та ітеративний підхід можуть призвести до створення ефективних рішень навіть у найскладніших умовах. Ця модель лідерства та інновацій може бути адаптована для вирішення кризових ситуацій у різних контекстах та країнах, підкреслюючи універсальність та потужність підходу, заснованого на дизайн-мисленні.

Лідери соціальної сфери України демонструють значну адаптивність та інноваційність у своїх підходах. Andreiev et al. (2019) відзначають, що трансформація системи державного управління в систему публічного адміністрування на основі європейських принципів призвела до більшої гнучкості у прийнятті рішень на місцевому рівні. Це дозволило швидше реагувати на локальні проблеми та ефективніше використовувати наявні ресурси.

Важливим аспектом адаптації стало активне впровадження цифрових технологій. Koibichuk et al. (2023) підкреслюють стрімке зростання використання цифрових інструментів в освіті та соціальній сфері, що дозволило надавати послуги дистанційно та ефективніше, особливо в умовах обмеженої мобільності населення через військові дії.

Єдина інформаційна система соціальної сфери (ЄІССС) (<https://www.ioc.gov.ua/projects/2>) є ключовим інструментом у модернізації системи соціального захисту України. Ця централізована платформа створена з оптимізацією управління соціальними програмами та послугами, об'єднуючи установи різної соціальної сфери в єдине інформаційне середовище.

ЄІССС функціонує як канал, що забезпечує ефективну взаємодію між усіма установами, які надають допомогу людям. Система дозволяє оптимізувати передачу інформації між цими установами, значно спрощуючи адміністративні процеси та зменшуючи витрати часу на паперову роботу. Це сприяє підвищенню прозорості та ефективності надання соціальних послуг.

Архітектура ЄІССС включає ряд важливих підсистем, таких як Єдиний соціальний реєстр, Електронний бюджет та Соціальне казначейство. Ці компоненти забезпечують автоматизацію процесів соціальної підтримки, знижують адміністративні навантаження та підвищують ефективність роботи соціальних служб.

Прикладні підсистеми ЄІССС охоплюють широкий спектр аспектів соціального захисту, включаючи державну допомогу, соціальні послуги, пенсійне страхування, гуманітарну допомогу, а також підтримку особливо вразливих категорій населення - внутрішньо переміщених осіб, малозабезпечених сімей та осіб з інвалідністю.

Технічною основою ЄІССС є потужний центр обробки даних, побудований на базі рішень корпорації Oracle. Це забезпечує надійну роботу системи та високий рівень захисту інформації, що є критичним для обробки персональних даних громадян.

На даний момент ЄІССС знаходиться в активній фазі розвитку. Вже впроваджені основні підсистеми, які здатні автоматизувати значну частину завдань, пов'язаних із соціальним захистом населення. Ця система є першим кроком у напрямку створення сучасної, ефективної та орієнтованої на потреби системи соціального захисту громадян в Україні.

Для проведення аналізу місцевих бюджетів за січень-квітень 2024 року незамінним інструментом стала інформаційно-аналітична система “Прозорий бюджет”, зокрема її складова – портал “Open budget” (<https://openbudget.gov.ua/>). Цей ресурс, розроблений Міністерством фінансів України, дозволяє детально вивчати планування та виконання бюджетів на державному та місцевому рівнях.

“Open budget” є частиною більшої екосистеми “E-data” – офіційного державного інформаційного ресурсу, що представляє дані у сфері публічних фінансів у відкритому форматі. Портал надає доступ до актуальної інформації про доходи та видатки бюджетів усіх рівнів, що дозволяє проводити глибокий аналіз фінансових показників різних областей та громад України.

Використовуючи аналітичні інструменти порталу, такі як “Boost-аналіз”, дослідники змогли виявити значні відмінності в економічному розвитку та фінансових можливостях різних регіонів. Це дозволяє не лише оцінити поточний стан місцевих бюджетів, але й прогнозувати тенденції їх розвитку, що є вирішальним для розробки ефективної регіональної політики та стратегій вирівнювання економічного потенціалу різних територій України.

Варто зазначити, що “Прозорий бюджет” є потужним інструментом громадського контролю, який дозволяє будь-якому громадянину України долучитися до моніторингу

використання публічних коштів, сприяючи підвищенню прозорості та ефективності бюджетного процесу на всіх рівнях.

Розвиток міжсекторного партнерства став ще одним ключовим елементом адаптації лідерських практик. Sokil et al. (2020) відзначають активну співпрацю лідерів соціальної сфери з громадськими організаціями, волонтерськими рухами та бізнесом для вирішення соціальних проблем. Ця співпраця дозволила мобілізувати додаткові ресурси та експертизу для подолання наслідків війни.

Особливу увагу лідери соціальної сфери приділяють розвитку стійкості громад. Prysiazhniuk & Plotnikova (2018) підкреслюють важливість розвитку механізмів управління, спрямованих на підвищення стійкості територіальних громад, що стало особливо актуальним в умовах децентралізації та необхідності швидкого реагування на локальні виклики війни.

Впровадження інноваційних соціальних програм, таких як програми психологічної підтримки ветеранів, інтеграції ВПО, професійної перепідготовки, стало ще одним важливим напрямком адаптації лідерських практик. Ці програми розроблялися з урахуванням нових реалій та потреб населення, що постраждало від війни.

Likholetov & Abdullin (2023) наголошують на важливості розвитку інституту наставництва для формування нового покоління лідерів у соціальній сфері. Це особливо важливо в контексті необхідності довгострокового планування відновлення та розвитку соціальної сфери після завершення війни.

Таким чином, лідери соціальної сфери України демонструють здатність швидко адаптуватися до викликів війни, трансформуючи свої підходи та впроваджуючи інноваційні практики. Однак, для забезпечення сталого розвитку соціальної сфери в умовах тривалого конфлікту та post-conflict відновлення необхідна подальша систематизація цих практик та розробка комплексної стратегії трансформації лідерства з урахуванням наслідків війни на довгострокову перспективу.

Дискусія

Результати цього дослідження демонструють, що застосування принципів дизайн-мислення може суттєво підвищити ефективність лідерства та кризового управління в соціальній сфері України в умовах російсько-української війни. Це підтверджує нашу першу гіпотезу про те, що інтеграція принципів дизайн-мислення у лідерські практики соціальної сфери України суттєво підвищує ефективність кризового управління та здатність організацій адаптуватися до викликів, спричинених російською агресією, порівняно з традиційними підходами до лідерства.

Виявлені приклади успішного застосування дизайн-мислення, такі як розробка додатків "СирениUA" та TacticMedAid, а також трансформація освітньої системи через ініціативу "Нова українська школа", демонструють, як людино-центричний підхід, швидке прототипування та ітеративний процес розробки рішень дозволяють створювати інноваційні, ефективні відповіді на складні соціальні виклики. Це узгоджується з висновками Nakata & Bahadir (2022) про роль дизайн-мислення у створенні інноваційних продуктів та послуг, а також з дослідженням Jaaron et al. (2023) щодо важливості людино-центричного підходу для підвищення стійкості організацій в кризових умовах.

Особливо важливим аспектом, виявленим у дослідженні, є роль міждисциплінарної співпраці у вирішенні комплексних проблем, спричинених війною. Це підтверджує висновки Alem Fonseca et al. (2024) про важливість системного мислення та міждисциплінарного підходу для інновацій у складних системах. Наш аналіз показує, що такий підхід особливо ефективний у контексті кризового управління в соціальній сфері України, де потрібна співпраця різних секторів та дисциплін для розробки комплексних рішень.

Дослідження також підтверджує нашу другу гіпотезу про те, що застосування методології дизайн-мислення у розробці та впровадженні соціальних програм в умовах війни сприяє створенню більш інноваційних, людино-центричних рішень, що краще відповідають потребам вразливих груп населення та забезпечують стійкість соціальних послуг в довгостроковій перспективі. Приклади роботи фонду "Восток-SOS" та адаптації системи соціального захисту через впровадження ЄІССС демонструють, як орієнтація на потреби користувачів та ітеративний підхід до розробки послуг можуть значно підвищити їх ефективність та релевантність.

Однак, дослідження також виявило низку викликів та обмежень у впровадженні дизайн-мислення в практику кризового управління в соціальній сфері України. Зокрема, інституційні бар'єри, згадані Klymenko and Lillebrygfjeld Halse (2022), такі як бюрократичні обмеження та опір змінам, можуть значно ускладнювати впровадження інноваційних практик. Це вказує на необхідність подальших досліджень щодо стратегій подолання цих бар'єрів та створення сприятливого середовища для інновацій в соціальній сфері.

Крім того, хоча дослідження демонструє потенціал дизайн-мислення для підвищення ефективності кризового управління, воно також вказує на необхідність розробки більш систематичних підходів до оцінки довгострокового впливу цих інновацій. Це особливо важливо в контексті постконфліктного відновлення та розвитку стійких соціальних систем.

Обмеження цього дослідження включають його фокус на українському контексті, що може обмежувати генералізацію результатів на інші країни та контексти. Крім того, оскільки дослідження проводилося в умовах триваючого конфлікту, деякі дані могли бути неповними або недоступними.

Майбутні дослідження могли б зосередитися на розробці кількісних методів оцінки впливу дизайн-мислення на ефективність кризового управління в соціальній сфері. Також важливим напрямком є вивчення довгострокових наслідків впровадження інноваційних практик, заснованих на дизайн-мисленні, для стійкості соціальних систем в постконфліктний період.

Висновки

На основі проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Інтеграція принципів дизайн-мислення у лідерські практики соціальної сфери України суттєво підвищує ефективність кризового управління та здатність організацій адаптуватися до викликів, спричинених російською агресією. Це підтверджує нашу першу гіпотезу та демонструє потенціал дизайн-мислення як інструменту трансформації лідерства в умовах війни.

2. Застосування дизайн-мислення у розробці та впровадженні соціальних програм в умовах війни сприяє створенню більш інноваційних, людино-центричних рішень. Це підтверджує нашу другу гіпотезу і вказує на важливість орієнтації на потреби користувачів при розробці соціальних послуг в кризових умовах.

3. Дизайн-мислення виявилось особливо ефективним у вирішенні "злісних проблем" (wicked problems), з якими стикається соціальна сфера України в умовах війни. Принципи емпатії, швидкого прототипування та ітеративного підходу дозволяють лідерам соціальної сфери швидко розробляти та впроваджувати інноваційні рішення в умовах високої невизначеності.

4. Міждисциплінарна співпраця, яку стимулює дизайн-мислення, є критично важливою для вирішення комплексних проблем, спричинених війною. Успішні приклади такої співпраці (як-от ініціатива "Нова українська школа") демонструють потенціал інтеграції різних галузей знань та стейкхолдерів для створення ефективних рішень.

5. Впровадження дизайн-мислення в практику кризового управління стикається з певними викликами, зокрема інституційними бар'єрами та опором змінам. Подолання цих бар'єрів вимагає системних змін та підтримки на рівні керівництва організацій та державних структур.

6. Дослідження виявило потребу в розвитку нового покоління лідерів соціальної сфери, здатних ефективно застосовувати принципи дизайн-мислення в своїй практиці. Це вказує на необхідність трансформації освітніх програм та систем підвищення кваліфікації для лідерів соціальної сфери.

7. Застосування технологічних інновацій, розроблених з використанням принципів дизайн-мислення (як-от мобільні додатки для цивільного захисту), демонструє потенціал цифрових рішень у підвищенні ефективності соціальних послуг та забезпеченні безпеки громадян в умовах війни.

Це дослідження робить важливий внесок у розуміння ролі дизайн-мислення як інструменту трансформації лідерства в умовах кризи, демонструючи його потенціал для підвищення адаптивності, інноваційності та ефективності соціальних послуг в екстремальних умовах війни. Однак, воно також виявляє потребу в подальших дослідженнях, зокрема:

- Розробка кількісних методів оцінки впливу дизайн-мислення на ефективність кризового управління в соціальній сфері.
- Вивчення довгострокових наслідків впровадження інноваційних практик, заснованих на дизайн-мисленні, для стійкості соціальних систем в постконфліктний період.
- Дослідження шляхів подолання інституційних бар'єрів для впровадження дизайн-мислення в практику соціальних організацій.

Ці напрямки досліджень можуть сприяти подальшому розвитку теорії та практики трансформаційного лідерства в соціальній сфері, особливо в контексті кризового управління та постконфліктного відновлення.

Фінансування

Це дослідження не отримало конкретної фінансової підтримки.

Конкуруючі інтереси

Автори заявляють, що у них немає конкуруючих інтересів.

Список використаних джерел

- Ahmad, T., Hamid, A. R., Abbas, A., Anwar, A., Ekowati, D., Fenitra, R. M., & Suhariadi, F. (2023). Empowering leadership: role of organizational culture of self-esteem and emotional intelligence on creativity. *Journal of Management Development*, 42(3), 201-214. <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2021-0288>.
- Alem Fonseca, J., Pinzon Cortes, J., Molano Niño, A. C., & Pinilla Wah, E. R. (2024). Systemic thinking as a key competence for social innovation: A proposal for higher education. *Frontiers in Education*, 9. <https://doi.org/10.3389/educ.2024.1304929>
- Alkhalidi, M., Moonesar, I. A., Issa, S. T., Ghach, W., Okasha, A., Albada, M., Chelli, S., & Takshe, A. A. (2023). Analysis of the United Arab Emirates' contribution to the sustainable development goals with a focus on global health and climate change. *International Journal of Health Governance*, 28(4), 357-367. <https://doi.org/10.1108/IJHG-04-2023-0040>.
- Andreiev, S., Kogutiuk, V., Dymenko, R., & Fediunin, S. (2019). Problems of development of interdisciplinary field of knowledge "public administration and management" in Ukraine. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, 8(7), 2642-2651.

- Archer, A., McNeil, J., Johnson, T., Ferlie, E., & Nagy, P. (2022). Impact of entrepreneurship training on clinician engagement in innovation creation: an evaluation of the Johns Hopkins Hexcite programme. *BMJ Leader*, 6(1), 50-52. <https://doi.org/10.1136/leader-2019-000197>.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2005). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>.
- Beudet, O., Pesut, D., & Lemberger, O. (2023). The ANA Innovation Engine: Activating Innovation Through Education and Communities of Practice. *Online Journal of Issues in Nursing*, 28(2), 1-13. <https://doi.org/10.3912/OJIN.VOL28NO02MAN03>.
- Boin, A., Kuipers, S., & Overdijk, W. (2013). Leadership in Times of Crisis: A Framework for Assessment. *International Review of Public Administration*, 18(1), 79–91. <https://doi.org/10.1080/12294659.2013.10805241>.
- Bonnici, F. (2023, October 19). Leading into tomorrow: skills to navigate through change. World Economic Forum. URL : <https://www.weforum.org/agenda/2023/10/leading-into-tomorrow-skills-to-navigate-through-change/>.
- Brown, T. (2008). Design Thinking. *Harvard Business Review*, 86, 84-92. URL : https://www.researchgate.net/publication/5248069_Design_Thinking.
- Buchanan, R. (2019). Systems Thinking and Design Thinking: The Search for Principles in the World We Are Making. *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*, 5(2), 85-104. <https://doi.org/10.1016/j.sheji.2019.04.001>.
- Cankurtaran, P., & Beverland, M. B. (2020). Using design thinking to respond to crises: B2B lessons from the 2020 COVID-19 pandemic. *Industrial Marketing Management*, 88, 255-260. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.030>
- Chen, H., Chen, X., & Pan, Y. (2024). Exploring the Mediating Role of Intrinsic Motivation Between Innovation Support and Innovative Behavior: An Empirical Study Based on a Design Thinking Course. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 23(6), 32-55. <https://doi.org/10.26803/ijlter.23.6.2>.
- Coelho, D. A. (2022). Sustainable Design and Management of Industrial Systems—A Human Factors Perspective. *Applied System Innovation*, 5(5), Article 95. <https://doi.org/10.3390/asi5050095>.
- Dolla, T., & Laishram, B. (2022). Strategies to promote collaborative governance regime in Indian rural road maintenance. *Built Environment Project and Asset Management*, 12(3), 365-381. <https://doi.org/10.1108/BEPAM-01-2021-0024>.
- Heifetz, R. A., Linsky, M., & Grashow, A. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Harvard Business Press. URL : <https://www.hks.harvard.edu/publications/practice-adaptive-leadership-tools-and-tactics-changing-your-organization-and-world#citation>.
- Ilychok, B., Karkovska, V., Dziurakh, Y., & Marmulyak, A. (2023). Changing trends in Ukraine's demographic security as a key indicator of socioeconomic stability. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 2(49), 350-360. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.49.2023.4020>
- Indrianto, A. T. L., Oktavio, A., Azmi, A., Abdullah, A., Isa, N. M., Adityaji, R., & Subadi, L. C. (2024). Exploration of the teaching and learning model using the design thinking method in developing community-based tourism. *Revista de Gestao Social e Ambiental*, 18(1), Article 4740. <https://doi.org/10.24857/RGSA.V18N1-061>.
- Istikhoro, S., Ardhiani, M. R., Sulistiawan, E., Sukandani, Y., & Utamayasa, I. G. D. (2023). Creating human capital-based innovation and transformational leadership work behavior in higher education. *Revista de Gestao Social e Ambiental*, 17(5), Article e03419. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v17n5-030>.

- Jaaron, A., Pham, D. T., & Cogonon, M. (2023). Resilient organisations through human-centred leadership: A conceptual framework. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 10(2), 214-235. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-10-2022-0284>
- Kahveci, E. (2023). Innovation management in SMEs: The mediating role of design thinking between transformational leadership and innovation performance. *Journal of the Knowledge Economy*, 14(1), 436-456. <https://doi.org/10.1007/s13132-022-00958-3>
- Kalaman, O., Bondarenko, S., Telovata, M., Petrenko, N., Yershova, O., & Sagan, O. (2023). Management of Digital and Intellectual Technologies Integration in Education Informatization. *TEM Journal*, 12(3), 1645-1657. <https://doi.org/10.18421/TEM123-46>
- Karloopia, J.J., Agrawal, R. (2024). Redefining Manufacturing: The Design Thinking Advantage. In: Kumar, N., Singh, G., Trehan, R., Davim, J.P. (eds) *Advances in Materials and Agile Manufacturing. CPIE 2023. Lecture Notes in Mechanical Engineering. Springer, Singapore*. https://doi.org/10.1007/978-981-99-6601-1_6.
- Kerguenne, A. (2022). Strategic DT as a New Instrument for Leadership in Digital Transformation. In *Design Thinking in Education: Innovation Can Be Learned* (pp. 181-193). Springer.
- Klymenko, K., & Lillebrygfjeld Halse, L. (2022). Crisis management through design thinking: A systematic literature review. *Journal of Design, Business & Society*, 8(1), 101-123. https://doi.org/10.1386/dbs_00041_1
- Koibichuk, V., Samoilkova, A., & Vasylieva, T. (2023). Digitalization and Innovation Transfer as a Leadership Trend in Education: Bibliometric Analysis and Social Analytics. *Springer Proceedings in Business and Economics*, 233-247.
- Kolko, J. (2015). Design Thinking Comes of Age. *Harvard Business Review*. URL : https://enterpriseproject.com/sites/default/files/design_thinking_comes_of_age.pdf.
- Kravtsova N., Tryfonova O., Povzun L., Gultsova D., Gramatyk N., Bondarenko S. (2023). Digital transformations of the process of professionalization of socionomics specialists on the basis of innovative pedagogical technologies. *Acta Scientiarum. Education*, 45, e62515. <https://doi.org/10.4025/actascieduc.v45i1.62515>
- Liedtka, J., & Ogilvie, T. (2011). *Designing for Growth: A Design Thinking Tool Kit for Managers*. Columbia University Press. URL : https://www.perlego.com/book/774969/designing-for-growth-a-design-thinking-tool-kit-for-managers-pdf?utm_source=google&utm_medium=cpc&campaignid=20933451054&adgroupid=162926082852&gad_source=1&gclid=CjwKCAjwIbu2BhA3EiwA3yXyu7BNajeOBgVVMK8I06fIXJtVF1tslrlHq0x5XdpgSBHO-2NKhUKtxoCA6QQAvD_BwE.
- Likholetov, V.V., & Abdullin, A.G. (2023). Educator and Mentor Are Key Figures in Formation of Educational-Technological National Sovereignty. *Integration of Education*, 27(3), 468-489.
- Maheshwari, B. (2023). Building capacity of young water professionals through action research and transdisciplinary approaches. *World Water Policy*, 9(3), 294-299.
- Manzini, E. (2015). *Design, When Everybody Designs: An Introduction to Design for Social Innovation* (R. Coad, Trans.). The MIT Press. URL : <https://mitpress.mit.edu/9780262028608/design-when-everybody-designs/>.
- Marsack, J. E., Cherney, R., Brunvand, L., Folbe, E., Dobry, A. J., Jones, E., & Munro-Kramer, M. L. (2023). Innovate 4 Change: An interdisciplinary nursing student-led hackathon. *Nursing Outlook*, 71(6), Article 102048. <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2023.102048>.
- Mulgan, G. (2006). The Process of Social Innovation. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 1(2), 145-162. <https://doi.org/10.1162/itgg.2006.1.2.145>.
- Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). *The open book of social innovation*. National Endowment for Science, Technology and the Art : *Young Foundation*. URL : <https://search.worldcat.org/title/The-open-book-of-social-innovation/oclc/697445463>

- Nakata, C., & Bahadir, S. C. (2022). Managing design for innovative new products and services. *Journal of Business Strategy*, 43(5), 275-282. <https://doi.org/10.1108/JBS-11-2020-0253>.
- Norman, D. (2013). *The design of everyday things: Revised and expanded edition*. Basic books.
- Nota Group (2024, 10 травня). Трансформація лідерства та людиноцентричність: Ключ до успіху в сучасному бізнесі. URL : <https://notagroup.com.ua/news/transformatsiya-liderstva-ta-lyudynotsentrychnist-klyuch-do-uspihu-v-suchasnomu-biznesi/>
- Novo, C., Tramonti, M., Dochsharov, A. M., Tuparova, D., Garkova, B., Eroglan, F., Uğraş, T., Yücel-Toy, B., & Vaz de Carvalho, C. (2023). Design Thinking in Secondary Education: Required Teacher Skills. *Education Sciences*, 13(10), Article 969. <https://doi.org/10.3390/educsci13100969>.
- Papanek, V. (1984). *Design for the real world: Human ecology and social change*. Academy Chicago Publishers. URL : https://monoskop.org/images/f/f8/Papanek_Victor_Design_for_the_Real_World.pdf
- Patwary, A. K., Rasoolimanesh, S. M., Hanafiah, M. H., Aziz, R. C., Mohamed, A. E., Ashraf, M. U., & Azam, N. R. A. N. (2024). Empowering pro-environmental potential among hotel employees: insights from self-determination theory. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 7(2), 1070-1090. <https://doi.org/10.1108/JHTI-10-2023-0713>.
- Prysiashniuk, O., & Plotnikova, M. (2018). Mechanism of management of development of territorial communities. *Scientific Horizons*, 11, 56-61. <https://doi.org/10.33249/2663-2144-2018-72-11-56-61>.
- Pylypenko, V., Bondarenko, S., Kolisnichenko, R., Runcheva, N., Gorniak, K., & Drobotov, S. (2022). Information and analytical support threat monitoring and means of overcoming challenges to national security: international legal aspect. *TRAMES*, 26(76/71), 4, 373–395.
- Robota.ua. (2024, 10 травня). Що потрібно знати про український ринок праці у 2024 році? Дослідження та аналітика від robota.ua. Будні. URL : <https://budni.robota.ua/career/shho-treba-znati-pro-ukrayinskiy-rinok-pratsi-u-2024-rotsi-doslidzhennya-ta-analitika-vid-robota-ua>
- Romantyo, G. W., & Anggoro, Y. (2023). Systems thinking approach for strategy evolution in the Indonesian energy corporation towards sustainable organization. In *Proceedings of SPIE - The International Society for Optical Engineering: 2023 International Conference on Mathematical and Statistical Physics, Computational Science, Education and Communication, ICMSCE 2023* (Vol. 12936, Article 129361K). SPIE. <https://doi.org/10.1117/12.3012007>.
- Sokil, O., Ubrežiová, I., Eugenio, T., & Marques, T. (2020). Does foodservice industry care about CSR? A study in Portugal and Ukraine. *Potravinarstvo Slovak Journal of Food Sciences*, 14, 544-553. <https://doi.org/10.5219/1281>
- UNISDR (United Nations International Strategy for Disaster Reduction). (2009). *UNISDR Terminology on Disaster Risk Reduction*. Geneva, Switzerland: United Nations. URL : https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ge/GE_isdr_terminology_2009_eng.pdf
- United Nations (UN) (2024). *World Population Prospects 2024*. New York: United Nations. URL : <https://population.un.org/wpp/>
- Vahdat, S. (2022). The role of IT-based technologies on the management of human resources in the COVID-19 era. *Kybernetes*, 51(6), 2065-2088. <https://doi.org/10.1108/K-04-2021-0333>.
- Vasiliu-Feltes, I. (2024). Safeguarding financial resilience through digital trust and responsible innovation. *Journal of Risk Management in Financial Institutions*, 17(2), 130-141.
- Whittaker, J. A., & Montgomery, B. L. (2022). Advancing a cultural change agenda in higher education: issues and values related to reimagining academic leadership. *Discover Sustainability*, 3(1), Article 10. <https://doi.org/10.1007/s43621-022-00079-6>.

- Wimmer, R. (2023). Was macht agile Teams dauerhaft arbeitsfähig? Der Stellenwert der Gruppendynamik für die Sicherstellung dieser außergewöhnlichen “organizational capability”. Gruppe. Interaktion. Organisation. *Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 54(4). <https://doi.org/10.1007/s11612-023-00715-3>.
- Wu, N., Li, W., Huang, R., & Jiang, H. (2024). Effect of simulation-based training workshop on obstetric emergency team collaboration and communication: a mixed study. *Frontiers in Medicine*, 11, Article 1282421. <https://doi.org/10.3389/fmed.2024.1282421>.
- Ye, P., Liu, L., & Tan, J. (2022). Creative leadership, innovation climate and innovation behaviour: the moderating role of knowledge sharing in management. *European Journal of Innovation Management*, 25(4), 1092-1114. <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2020-0199>.
- Аналітика. ВПО (2024). Державне підприємство «Інформаційно-обчислювальний центр Міністерства соціальної політики України». URL : <https://www.ioc.gov.ua/analytics>
- Мельник, Т. (2022, 18 квітня). Мистецтво витратити. Як працює найбільша волонтерська машина України – фонд “Повернись живим”. Forbes.ua. URL : <https://forbes.ua/inside/mistetstvo-vitrachati-yak-pratsyue-naybilsha-volonterska-mashina-ukraini-fond-povernis-zhivim-18042022-5434>
- Міністерство освіти і науки України (МОН) (2024). Субвенція НУШ: уряд розподілив кошти між областями. URL : <https://mon.gov.ua/news/subventsiia-nush-uriad-rozpodilyv-koshty-mizh-oblastiamy>
- Міністерство соціальної політики України. (2023). Внутрішньо переміщені особи. URL : <https://www.msp.gov.ua/timeline/vnutrishno-peremishcheni-osobi.html>
- Міністерство фінансів України. (2024). Виконання бюджету. Open Budget. Отримано 29 серпня 2024 р. URL : <https://openbudget.gov.ua/?month=6&year=2024&budgetType=LOCAL>
- Національний Банк України (НБУ) (2024). Макроекономічні показники. URL : <https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-indicators#3>
- Портал “Децентралізація”. (2024, Червень 24). Аналіз місцевих бюджетів за січень-квітень 2024 року. URL : <https://decentralization.ua/en/news/18256>

References

- Ahmad, T., Hamid, A. R., Abbas, A., Anwar, A., Ekowati, D., Fenitra, R. M., & Suhariadi, F. (2023). Empowering leadership: role of organizational culture of self-esteem and emotional intelligence on creativity. *Journal of Management Development*, 42(3), 201-214. <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2021-0288>.
- Alem Fonseca, J., Pinzon Cortes, J., Molano Niño, A. C., & Pinilla Wah, E. R. (2024). Systemic thinking as a key competence for social innovation: A proposal for higher education. *Frontiers in Education*, 9. <https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1304929>
- Alkhaldi, M., Moonesar, I. A., Issa, S. T., Ghach, W., Okasha, A., Albada, M., Chelli, S., & Takshe, A. A. (2023). Analysis of the United Arab Emirates' contribution to the sustainable development goals with a focus on global health and climate change. *International Journal of Health Governance*, 28(4), 357-367. <https://doi.org/10.1108/IJHG-04-2023-0040>.
- Andreiev, S., Kogutiuk, V., Dymenko, R., & Fediunin, S. (2019). Problems of development of interdisciplinary field of knowledge “public administration and management” in Ukraine. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, 8(7), 2642-2651.
- Archer, A., McNeil, J., Johnson, T., Ferlie, E., & Nagy, P. (2022). Impact of entrepreneurship training on clinician engagement in innovation creation: an evaluation of the Johns Hopkins Hexcite programme. *BMJ Leader*, 6(1), 50-52. <https://doi.org/10.1136/leader-2019-000197>.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2005). Transformational leadership (2nd ed.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>.

- Beaudet, O., Pesut, D., & Lemberger, O. (2023). The ANA Innovation Engine: Activating Innovation Through Education and Communities of Practice. *Online Journal of Issues in Nursing*, 28(2), 1-13. <https://doi.org/10.3912/OJIN.VOL28NO02MAN03>.
- Boin, A., Kuipers, S., & Overdijk, W. (2013). Leadership in Times of Crisis: A Framework for Assessment. *International Review of Public Administration*, 18(1), 79–91. <https://doi.org/10.1080/12294659.2013.10805241>.
- Bonnici, F. (2023, October 19). Leading into tomorrow: skills to navigate through change. World Economic Forum. Available from : <https://www.weforum.org/agenda/2023/10/leading-into-tomorrow-skills-to-navigate-through-change/>.
- Brown, T. (2008). Design Thinking. *Harvard Business Review*, 86, 84-92. Available from : https://www.researchgate.net/publication/5248069_Design_Thinking.
- Buchanan, R. (2019). Systems Thinking and Design Thinking: The Search for Principles in the World We Are Making. *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*, 5(2), 85-104. <https://doi.org/10.1016/j.sheji.2019.04.001>.
- Cankurtaran, P., & Beverland, M. B. (2020). Using design thinking to respond to crises: B2B lessons from the 2020 COVID-19 pandemic. *Industrial Marketing Management*, 88, 255-260. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.030>
- Chen, H., Chen, X., & Pan, Y. (2024). Exploring the Mediating Role of Intrinsic Motivation Between Innovation Support and Innovative Behavior: An Empirical Study Based on a Design Thinking Course. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 23(6), 32-55. <https://doi.org/10.26803/ijlter.23.6.2>.
- Coelho, D. A. (2022). Sustainable Design and Management of Industrial Systems—A Human Factors Perspective. *Applied System Innovation*, 5(5), Article 95. <https://doi.org/10.3390/asi5050095>.
- Dolla, T., & Laishram, B. (2022). Strategies to promote collaborative governance regime in Indian rural road maintenance. *Built Environment Project and Asset Management*, 12(3), 365-381. <https://doi.org/10.1108/BEPAM-01-2021-0024>.
- Heifetz, R. A., Linsky, M., & Grashow, A. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Harvard Business Press. Available from : <https://www.hks.harvard.edu/publications/practice-adaptive-leadership-tools-and-tactics-changing-your-organization-and-world#citation>.
- Ilychok, B., Karkovska, V., Dziurakh, Y., & Marmulyak, A. (2023). Changing trends in Ukraine's demographic security as a key indicator of socioeconomic stability. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 2(49), 350-360. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.49.2023.4020>
- Indrianto, A. T. L., Oktavio, A., Azmi, A., Abdullah, A., Isa, N. M., Adityaji, R., & Subadi, L. C. (2024). Exploration of the teaching and learning model using the design thinking method in developing community-based tourism. *Revista de Gestao Social e Ambiental*, 18(1), Article 4740. <https://doi.org/10.24857/RGSA.V18N1-061>.
- Istikhoroh, S., Ardiani, M. R., Sulistiawan, E., Sukandani, Y., & Utamayasa, I. G. D. (2023). Creating human capital-based innovation and transformational leadership work behavior in higher education. *Revista de Gestao Social e Ambiental*, 17(5), Article e03419. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v17n5-030>.
- Jaaron, A., Pham, D. T., & Cogonon, M. (2023). Resilient organisations through human-centred leadership: A conceptual framework. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 10(2), 214-235. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-10-2022-0284>
- Kahveci, E. (2023). Innovation management in SMEs: The mediating role of design thinking between transformational leadership and innovation performance. *Journal of the Knowledge Economy*, 14(1), 436-456. <https://doi.org/10.1007/s13132-022-00958-3>

- Kalaman, O., Bondarenko, S., Telovata, M., Petrenko, N., Yershova, O., & Sagan, O. (2023). Management of Digital and Intellectual Technologies Integration in Education Informatization. *TEM Journal*, 12(3), 1645-1657. <https://doi.org/10.18421/TEM123-46>
- Karloopia, J.J., Agrawal, R. (2024). Redefining Manufacturing: The Design Thinking Advantage. In: Kumar, N., Singh, G., Trehan, R., Davim, J.P. (eds) *Advances in Materials and Agile Manufacturing. CPIE 2023. Lecture Notes in Mechanical Engineering. Springer, Singapore.* https://doi.org/10.1007/978-981-99-6601-1_6.
- Kerguene, A. (2022). Strategic DT as a New Instrument for Leadership in Digital Transformation. In *Design Thinking in Education: Innovation Can Be Learned* (pp. 181-193). Springer.
- Klymenko, K., & Lillebrygfjeld Halse, L. (2022). Crisis management through design thinking: A systematic literature review. *Journal of Design, Business & Society*, 8(1), 101-123. https://doi.org/10.1386/db_s_00041_1
- Koibichuk, V., Samoilkova, A., & Vasylieva, T. (2023). Digitalization and Innovation Transfer as a Leadership Trend in Education: Bibliometric Analysis and Social Analytics. *Springer Proceedings in Business and Economics*, 233-247.
- Kolko, J. (2015). Design Thinking Comes of Age. *Harvard Business Review*. Available from: https://enterpriseproject.com/sites/default/files/design_thinking_comes_of_age.pdf.
- Kravtsova N., Tryfonova O., Povzun L., Gultsova D., Gramatyk N., Bondarenko S. (2023). Digital transformations of the process of professionalization of sociomics specialists on the basis of innovative pedagogical technologies. *Acta Scientiarum. Education*, 45, e62515. <https://doi.org/10.4025/actascieduc.v45i1.62515>
- Liedtka, J., & Ogilvie, T. (2011). *Designing for Growth: A Design Thinking Tool Kit for Managers*. Columbia University Press. Available from: https://www.perlego.com/book/774969/designing-for-growth-a-design-thinking-tool-kit-for-managers-pdf?utm_source=google&utm_medium=cpc&campaignid=20933451054&adgroupid=162926082852&gad_source=1&gclid=CjwKCAjwIbu2BhA3EiwA3yXyu7BNajeOBgVVMK8I06fIXJtVF1tslrIHq0x5XdpgSBHO-2NKhUKtxoCA6QQAvD_BwE.
- Likholetov, V.V., & Abdullin, A.G. (2023). Educator and Mentor Are Key Figures in Formation of Educational-Technological National Sovereignty. *Integration of Education*, 27(3), 468-489.
- Maheshwari, B. (2023). Building capacity of young water professionals through action research and transdisciplinary approaches. *World Water Policy*, 9(3), 294-299.
- Manzini, E. (2015). *Design, When Everybody Designs: An Introduction to Design for Social Innovation* (R. Coad, Trans.). The MIT Press. Available from: <https://mitpress.mit.edu/9780262028608/design-when-everybody-designs/>.
- Marsack, J. E., Cherney, R., Brunvand, L., Folbe, E., Dobry, A. J., Jones, E., & Munro-Kramer, M. L. (2023). Innovate 4 Change: An interdisciplinary nursing student-led hackathon. *Nursing Outlook*, 71(6), Article 102048. <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2023.102048>.
- Mulgan, G. (2006). The Process of Social Innovation. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 1(2), 145-162. <https://doi.org/10.1162/itgg.2006.1.2.145>.
- Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). *The open book of social innovation*. National Endowment for Science, Technology and the Art : *Young Foundation*. Available from: <https://search.worldcat.org/title/The-open-book-of-social-innovation/oclc/697445463>
- Nakata, C., & Bahadir, S. C. (2022). Managing design for innovative new products and services. *Journal of Business Strategy*, 43(5), 275-282. <https://doi.org/10.1108/JBS-11-2020-0253>.
- Norman, D. (2013). *The design of everyday things: Revised and expanded edition*. Basic books.
- Nota Group (2024, 10 травня). Трансформація лідерства та людиноцентричність: Ключ до успіху в сучасному бізнесі. Available from: <https://notagroup.com.ua/news/transformatsiya-liderstva-ta-lyudynotsentrychnist-klyuch-do-uspihu-v-suchasnomu-biznesi/>

- Novo, C., Tramonti, M., Dochshanov, A. M., Tuparova, D., Garkova, B., Eroglan, F., Uğraş, T., Yücel-Toy, B., & Vaz de Carvalho, C. (2023). Design Thinking in Secondary Education: Required Teacher Skills. *Education Sciences*, 13(10), Article 969. <https://doi.org/10.3390/educsci13100969>.
- Papanek, V. (1984). Design for the real world: Human ecology and social change. Academy Chicago Publishers. Available from : https://monoskop.org/images/f/f8/Papanek_Victor_Design_for_the_Real_World.pdf
- Patwary, A. K., Rasoolimanesh, S. M., Hanafiah, M. H., Aziz, R. C., Mohamed, A. E., Ashraf, M. U., & Azam, N. R. A. N. (2024). Empowering pro-environmental potential among hotel employees: insights from self-determination theory. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 7(2), 1070-1090. <https://doi.org/10.1108/JHTI-10-2023-0713>.
- Prysiashniuk, O., & Plotnikova, M. (2018). Mechanism of management of development of territorial communities. *Scientific Horizons*, 11, 56-61. <https://doi.org/10.33249/2663-2144-2018-72-11-56-61>.
- Pylypenko, V., Bondarenko, S., Kolisnichenko, R., Runcheva, N., Gorniak, K., & Drobotov, S. (2022). Information and analytical support threat monitoring and means of overcoming challenges to national security: international legal aspect. *TRAMES*, 26(76/71), 4, 373–395.
- Robota.ua. (2024, 10 травня). Що потрібно знати про український ринок праці у 2024 році? Дослідження та аналітика від robota.ua. Будні. Available from : <https://budni.robota.ua/career/shho-treba-znati-pro-ukrayinskiy-rinok-pratsi-u-2024-rotsi-doslidzhennya-ta-analitika-vid-robota-ua>
- Romantyo, G. W., & Anggoro, Y. (2023). Systems thinking approach for strategy evolution in the Indonesian energy corporation towards sustainable organization. In Proceedings of SPIE - The International Society for Optical Engineering: 2023 International Conference on Mathematical and Statistical Physics, Computational Science, Education and Communication, ICMSCE 2023 (Vol. 12936, Article 129361K). SPIE. <https://doi.org/10.1117/12.3012007>.
- Sokil, O., Ubrežiová, I., Eugenio, T., & Marques, T. (2020). Does foodservice industry care about CSR? A study in Portugal and Ukraine. *Potravinarstvo Slovak Journal of Food Sciences*, 14, 544-553. <https://doi.org/10.5219/1281>
- UNISDR (United Nations International Strategy for Disaster Reduction). (2009). UNISDR Terminology on Disaster Risk Reduction. Geneva, Switzerland: United Nations. Available from : https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ge/GE_isdr_terminology_2009_eng.pdf
- United Nations (UN) (2024). World Population Prospects 2024. New York: United Nations. Available from : <https://population.un.org/wpp/>
- Vahdat, S. (2022). The role of IT-based technologies on the management of human resources in the COVID-19 era. *Kybernetes*, 51(6), 2065-2088. <https://doi.org/10.1108/K-04-2021-0333>.
- Vasiliu-Feltes, I. (2024). Safeguarding financial resilience through digital trust and responsible innovation. *Journal of Risk Management in Financial Institutions*, 17(2), 130-141.
- Whittaker, J. A., & Montgomery, B. L. (2022). Advancing a cultural change agenda in higher education: issues and values related to reimagining academic leadership. *Discover Sustainability*, 3(1), Article 10. <https://doi.org/10.1007/s43621-022-00079-6>.
- Wimmer, R. (2023). Was macht agile Teams dauerhaft arbeitsfähig? Der Stellenwert der Gruppendynamik für die Sicherstellung dieser außergewöhnlichen "organizational capability". *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 54(4). <https://doi.org/10.1007/s11612-023-00715-3>.

- Wu, N., Li, W., Huang, R., & Jiang, H. (2024). Effect of simulation-based training workshop on obstetric emergency team collaboration and communication: a mixed study. *Frontiers in Medicine*, 11, Article 1282421. <https://doi.org/10.3389/fmed.2024.1282421>.
- Ye, P., Liu, L., & Tan, J. (2022). Creative leadership, innovation climate and innovation behaviour: the moderating role of knowledge sharing in management. *European Journal of Innovation Management*, 25(4), 1092-1114. <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2020-0199>.
- Analytics. (2024). State enterprise “Information and Computing Center of the Ministry of Social Policy of Ukraine”. URL : <https://www.ioc.gov.ua/analytics>
- Melnyk, T. (2022, 18 April). The art of spending. How the largest volunteer machine of Ukraine works – the “Return Alive” fund. *Forbes.ua*. Available from : <https://forbes.ua/inside/mistetstvo-vitrachati-yak-pratsyue-naybilsha-volonterska-mashina-ukraini-fond-povernis-zhivim-18042022-5434>
- Ministry of Education and Science of Ukraine (MES) (2024). NUS subsidy: the government distributed the funds between the regions. Available from : <https://mon.gov.ua/news/subventsiia-nush-uriad-rozpodilyv-koshty-mizh-oblastiamy>
- Ministry of Social Policy of Ukraine. (2023). Internally displaced persons. Available from : <https://www.msp.gov.ua/timeline/Vnutrishno-peremishcheni-osobi.html>
- Ministry of Finance of Ukraine. (2024). Implementation of the budget. Open Budget. Retrieved August 29, 2024. Available from : <https://openbudget.gov.ua/?month=6&year=2024&budgetType=LOCAL>
- National Bank of Ukraine (NBU) (2024). Macroeconomic indicators. Available from : <https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-indicators#3>
- “Decentralization” portal. (2024, June 24). Analysis of local budgets for January-April 2024. Available from : <https://decentralization.ua/en/news/18256>