

ВІННИЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ МИХАЙЛА КОЦЮБИНСЬКОГО

Факультет права, публічного управління і менеджменту

Кафедра публічного управління та менеджменту

К В А Л І Ф І К А Ц І Й Н А Р О Б О Т А

на тему: «Адаптивні стратегії управління організаціями в умовах воєнного
стану»

Студентки __4__ курсу АМ групи
освітньої програми:

Адміністративний менеджмент

Спеціальності 073 Менеджмент

Галузі знань: 07 Управління та адміністрування

Ступеня вищої освіти Бакалавр

Гавриленко Альони Василівна

Науковий керівник:

Зелінська О.В., доцент кафедри публічного
управління та менеджменту, канд.техн.наук,
доцент

Національна шкала _____

Кількість балів: _____ Оцінка: ECTS _____

Члени Екзаменаційної комісії:

_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Гавриленко А. В. Адаптивні стратегії управління організаціями в умовах воєнного стану.

У роботі досліджується проблема застосування адаптивних стратегій управління організаціями в умовах воєнного стану. Проаналізовано особливості функціонування підприємств та установ у кризових умовах, визначено основні управлінські підходи, що забезпечують їхню стійкість, гнучкість та здатність до швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища. Розглянуто базові виклики для менеджменту, пов'язані з ризиками безпеки, порушенням логістичних ланцюгів, кадровими втратами та економічною нестабільністю.

У процесі дослідження визначено теоретико-методологічні засади антикризового та адаптивного управління, проаналізовано практичні приклади впровадження стратегій адаптації в організаціях різних сфер діяльності, охарактеризовано роль керівництва у забезпеченні безперервності діяльності та виявлено провідні інструменти підвищення стійкості організацій в умовах воєнного стану.

Ключові слова: адаптивне управління, воєнний стан, антикризове управління, організація, стратегія, стійкість, ризик-менеджмент, прийняття рішень.

SUMMARY

Havrylenko A.V. Adaptive Management Strategies for Organizations under Martial Law Conditions.

The paper investigates the problem of applying adaptive management strategies in organizations operating under martial law conditions. The study analyzes the functioning of enterprises and institutions in crisis environments and identifies key management approaches that ensure resilience, flexibility, and the ability to respond quickly to changes in the external environment. The main

managerial challenges related to security risks, disrupted supply chains, workforce losses, and economic instability are considered.

The research defines the theoretical and methodological foundations of crisis and adaptive management, analyzes practical examples of implementing adaptation strategies in organizations across different sectors, describes the role of leadership in ensuring business continuity, and identifies defining tools for enhancing organizational resilience under martial law conditions.

Key words: adaptive management, martial law, crisis management, organization, strategy, resilience, risk management, decision-making.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ КРИЗОВИХ ЯВИЩ	8
1.1. Сутність та зміст адаптивного управління	8
1.2. Моделі та стратегії адаптивного управління в сучасних умовах	11
1.3. Досвід управління організаціями в умовах збройних конфліктів: світові та вітчизняні практики	14
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ НА ПРИКЛАДІ ДЕПАРТАМЕНТУ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ВІННИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ	18
2.1. Загальна характеристика організації та структура управління	18
2.2. Вплив воєнного стану на діяльність та прийняття управлінських рішень	23
2.3. Поточні адаптивні стратегії та механізми реагування на зміни	31
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО АДАПТИВНИХ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ	40
3.1. Пропозиції щодо удосконалення управлінських процесів	40
3.2. Розробка ефективних адаптивних стратегій в умовах воєнного стану	42
3.3. Оцінка очікуваного ефекту від впровадження рекомендацій	48
ВИСНОВКИ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59
ДОДАТКИ.....	66

ВСТУП

Актуальність теми дослідження детермінована безпрецедентними викликами, з якими стикаються організації України в умовах повномасштабної російської агресії. Воєнний стан як комплексне явище інтегрує не лише прямі воєнні загрози, але й глибоку макроекономічну дестабілізацію, руйнування логістичних ланцюгів, масові міграції персоналу, кіберзагрози та психологічний тиск. В цій ситуації класичні моделі стратегічного планування, орієнтовані на стабільне середовище, виявляються неефективними. Тому пошук, систематизація та наукове обґрунтування адаптивних стратегій управління, спрямованих на забезпечення виживання, оперативного відновлення та подальшого розвитку організацій, набуває критично важливого значення не лише на мікрорівні окремих підприємств, але й для національної економіки загалом у контексті її стійкості та відбудови.

Фундаментальні основи кризового менеджменту, концепції організаційної гнучкості та резилієнтності, теорія адаптивних систем та досвід управління в умовах невизначеності детально висвітлені у працях таких учених, як І. Ансофф, П. Друкер, Г. Мінцберг, а також у роботах сучасних українських науковців. Однак переважна більшість цих розробок зосереджена на реакції бізнесу на економічні флуктуації, фінансові потрясіння або технологічні зрушення. Специфічний контекст повномасштабних воєнних дій, який включає фізичне знищення активів, гуманітарні катастрофи, дії ворожої пропаганди та необхідність функціонування в режимі постійної безпекової загрози, досліджений фрагментарно. Це формує виразну наукову прогалину, яка полягає у відсутності цілісної, емпірично підтвердженої теоретико-методичної бази щодо формування адаптивних стратегій саме в умовах тривалого воєнного стану.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є розробка концептуальної моделі та практичного інструментарію формування адаптивних стратегій управління для організацій, що функціонують в умовах воєнного стану. Для послідовного досягнення цієї мети визначено наступний комплекс завдань:

- дослідити сутність, зміст, моделі та стратегії адаптивного управління, узагальнити теоретичні підходи до їх реалізації в умовах кризових явищ та діяльності організацій публічного сектору;
- узагальнити світовий і вітчизняний досвід управління організаціями в умовах збройних конфліктів та систематизувати особливості функціонування органів місцевого самоврядування України в умовах воєнного стану;
- здійснити комплексний аналіз системи управління Вінницької міської ради, визначити ключові проблеми, виклики та обмеження її діяльності в умовах воєнного стану;
- провести діагностику адаптивних стратегій Вінницької міської ради, оцінити рівень їх інституціоналізації та визначити напрями вдосконалення системи управління;
- розробити концептуальну модель адаптивного управління Вінницької міської ради та обґрунтувати стратегічні проєкти щодо децентралізації повноважень, оптимізації функцій, цифрової трансформації, розвитку мережевої взаємодії, удосконалення системи мотивування працівників і розвитку їх цифрових компетентностей;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення системи контролю на основі ризик-орієнтованого підходу та оцінити економічну, соціальну й управлінську ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління організаціями (підприємствами, установами) в Україні в умовах воєнного стану та пов'язаних з ним викликів (невизначеності, ризиків, дестабілізації).

Предметом дослідження - теоретичні засади, практичні механізми та конкретні адаптивні стратегії управління, що забезпечують ефективне функціонування, виживання та розвиток організацій в умовах воєнного стану.

Методологічна основа дослідження базується на комплексному підході. Теоретичну частину забезпечують методи аналізу, синтезу, порівняння та узагальнення наукових джерел. Для збору емпіричних даних заплановано використання методів кейс-стаді, напівструктурованих експертних інтерв'ю з топ-менеджерами та власниками бізнесу, а також вторинний аналіз статистичних даних та публікацій. У процесі моделювання та формування висновків застосовано методи абстрагування - для виокремлення сутнісних характеристик адаптивного управління та концептуалізації моделі «керованої децентралізації»; системного аналізу - для розроблення цілісної системи адаптивного управління Вінницької міської ради, що інтегрує шість стратегічних напрямів; логічного моделювання - для побудови трирівневої моделі розподілу повноважень, архітектури цифрової платформи Data Hub та механізмів інституціоналізації мережових структур; графічної візуалізації - для представлення концептуальної моделі, організаційної структури, карти ризиків та системи ключових показників ефективності.

Практична цінність результатів дослідження полягає в можливості їх прямого застосування для підвищення стійкості українського бізнесу. Розроблена модель та рекомендації можуть бути інтегровані в управлінські практики компаній для швидкого реагування на динамічні загрози, оптимізації ресурсів у умовах дефіциту та вибудовування нових, життєздатних бізнес-моделей. Отримані результати також становлять цінність для органів державного управління при формуванні економічної політики, програм фінансової та інституційної підтримки підприємств у воєнний та повоєнний період. Наукові положення роботи можуть бути використані у навчальному процесі вищих навчальних закладів для

оновлення курсів зі стратегічного менеджменту, антикризового управління та підприємництва.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ КРИЗОВИХ ЯВИЩ

1.1. Сутність та зміст адаптивного управління

Адаптивне управління в сучасній теорії стратегічного менеджменту розглядається як управлінська парадигма, що забезпечує узгодження внутрішніх можливостей організації з мінливими умовами зовнішнього середовища. На відміну від традиційного підходу, який базується на довгостроковому плануванні та відносній передбачуваності ринку, адаптивне управління передбачає безперервне коригування управлінських рішень відповідно до нових викликів і змін [3, с. 39].

Класичні підходи до стратегічного управління ґрунтувалися на припущенні стабільності зовнішнього середовища та можливості раціонального планування на тривалу перспективу. Проте сучасні умови демонструють обмеженість такої логіки, оскільки організації функціонують у середовищі високої динаміки, невизначеності та складності [6, с. 35].

Сучасне бізнес-середовище характеризується концепцією VUCA, яка відображає нестабільність, невизначеність, складність і неоднозначність процесів. За таких умов причинно-наслідкові зв'язки стають менш передбачуваними, а ефективність діяльності залежить не від точності прогнозів, а від здатності швидко реагувати на зміни та адаптуватися до нових обставин [13, с. 105]. У зв'язку з цим стратегія перестає бути статичним документом і перетворюється на динамічний процес постійного навчання, оцінювання та коригування управлінських рішень.

Теоретичною основою адаптивного управління виступає системний підхід, відповідно до якого організація розглядається як відкрита система, що перебуває у постійній взаємодії із зовнішнім середовищем. Управління при цьому спрямовується не лише на досягнення поставлених цілей, а й на

підтримання здатності організації пристосовуватися до нових умов функціонування. У таких умовах зростає значення координації, комунікації та залучення працівників до процесу прийняття рішень.

Важливою складовою адаптивного управління є система принципів, які визначають його практичну реалізацію. Насамперед це орієнтація на зміни як на постійну характеристику діяльності організації. Нестабільність більше не розглядається як тимчасове відхилення від норми, а сприймається як природна умова функціонування сучасних організацій.

Іншим важливим принципом є пріоритет швидкості ухвалення рішень над їх абсолютною точністю. В умовах турбулентності затримка з реагуванням може призвести до значно більших втрат, ніж помилки, які можна виправити в процесі подальшого управління. Тому адаптивне управління передбачає гнучкість, оперативність та готовність до перегляду раніше прийнятих рішень.

Суттєве значення має також децентралізація повноважень. Надання окремим структурним підрозділам більшої автономії сприяє підвищенню швидкості реагування на зміни та забезпечує стійкість організації в умовах порушення звичних управлінських зв'язків. Одночасно формується культура постійного навчання, у межах якої помилки розглядаються не як підстава для покарання, а як джерело нового досвіду та організаційного розвитку.

Практична реалізація адаптивного управління здійснюється через комплекс взаємопов'язаних механізмів. Одним із найважливіших є систематичний моніторинг зовнішнього середовища, який передбачає аналіз економічних, соціальних, технологічних та політичних змін. Важливим є не лише відстеження очевидних тенденцій, а й виявлення слабких сигналів, які можуть свідчити про майбутні трансформації ринку або зміну поведінки споживачів.

Значну роль відіграють гнучкі організаційні структури, зокрема проєктні та мережеві форми організації діяльності. Вони дозволяють оперативно формувати команди для виконання конкретних завдань, швидко

перерозподіляти ресурси та скорочувати витрати на структурні зміни. Поширення Agile-підходів також сприяє підвищенню адаптивності організацій, оскільки забезпечує ітеративне планування, швидке тестування рішень та постійне отримання зворотного зв'язку.

Функціонально адаптивне управління інтегрує стратегічний, оперативний та кризовий рівні управління в єдину систему. Його основою є безперервний цикл аналізу ситуації, ухвалення рішень, реалізації дій та оцінювання результатів. Завдяки цьому організація отримує можливість своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та підтримувати конкурентоспроможність.

Особливого значення адаптивне управління набуває в умовах воєнного стану. У таких умовах воно стає не лише інструментом підвищення ефективності, а й важливим чинником збереження життєздатності організації. Горизонти планування суттєво скорочуються, а дефіцит ресурсів і постійні ризики вимагають швидкого реагування на зміни.

У воєнних умовах зростає значення резервних каналів комунікації, дублювання критично важливих функцій та географічної децентралізації діяльності. Організації змушені трансформувати бізнес-моделі, переглядати логістичні ланцюги та шукати нові способи забезпечення безперервності роботи. Водночас важливими чинниками адаптивності стають психологічна стійкість персоналу, рівень довіри в колективі, соціальна відповідальність та репутаційний капітал [11, с. 91].

Оцінювання результативності адаптивного управління не може обмежуватися лише фінансовими показниками. Сучасні підходи враховують швидкість реагування на зміни, здатність організації підтримувати функціонування в кризових умовах, ефективність процесів відновлення та рівень організаційної стійкості.

Отже, адаптивне управління є сучасною управлінською концепцією, яка поєднує гнучкість, швидкість реагування, децентралізацію та безперервне навчання. Воно забезпечує здатність організації ефективно діяти в умовах

невизначеності, підтримувати стійкість під час криз і створювати передумови для довгострокового розвитку.

1.2. Моделі та стратегії адаптивного управління в сучасних умовах

Сучасні умови функціонування організацій характеризуються високою динамікою, нелінійністю змін і невизначеністю, що описуються концепцією VUCA-середовища. У таких умовах традиційні підходи до управління втрачають ефективність, оскільки стратегічні рішення часто приймаються за браку інформації та в умовах постійних змін. Тому основним завданням адаптивного управління стає забезпечення здатності організації до безперервного пристосування, навчання та коригування стратегічних орієнтирів [5].

Однією з базових моделей адаптивного управління є модель циклічної адаптації, яка розглядає управління як безперервний процес «Планування - Впровадження - Моніторинг - Оцінка - Корекція». На відміну від класичного стратегічного менеджменту, де планування здійснювалося на тривалий період, сучасний підхід передбачає скорочення управлінських циклів і регулярне коригування рішень відповідно до змін середовища. Це дозволяє швидше виявляти помилки та підвищувати ефективність діяльності організації [6, с. 120].

Важливе місце серед сучасних моделей адаптивного управління займають концепції, сформовані на основі agile-підходу. Його сутність полягає у відмові від жорстких регламентів та переході до гнучких механізмів управління, які забезпечують швидке реагування на зміни. До найбільш поширених моделей належать Scrum-of-Scrums, Lean Startup та Agile Portfolio Management. Їх використання сприяє постійному перегляду стратегічних пріоритетів на основі результатів діяльності та зворотного зв'язку від ринку [1; 7, с. 114].

Особливістю agile-моделей є ітеративність та орієнтація на швидке створення цінності для споживачів. Зокрема, концепція Lean Startup передбачає цикл «Створити - Оцінити - Навчитися», який дає змогу перевіряти нові рішення з мінімальними витратами ресурсів. Такий підхід підвищує гнучкість організації та дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища [14, с. 58].

Для діяльності в умовах високої невизначеності важливе значення має модель організаційної двоякості (ambidexterity), яка передбачає одночасне поєднання двох напрямів діяльності: підтримання існуючих бізнес-процесів і пошук нових можливостей розвитку. Реалізація цієї моделі дозволяє організації забезпечувати стабільність функціонування та водночас впроваджувати інновації.

Доповнює адаптивний підхід теорія обмежень, відповідно до якої результативність системи визначається її найслабшою ланкою. Тому головним завданням управління є своєчасне виявлення та усунення критичних обмежень, які стримують розвиток організації. У нестабільних умовах такий підхід сприяє підвищенню стійкості та ефективності діяльності [5].

Окрему групу становлять мережеві організаційні моделі, що базуються на горизонтальній взаємодії між підрозділами, партнерами та іншими учасниками діяльності. Вони забезпечують швидкий обмін інформацією, високу мобільність і можливість оперативного перерозподілу ресурсів. Перевагою таких моделей є здатність швидко адаптуватися до змін без проведення масштабних організаційних реформ.

Адаптивність реалізується не лише через моделі управління, а й через відповідні стратегії. Однією з них є стратегія експериментування, що передбачає впровадження нових рішень у тестовому режимі з подальшим аналізом результатів. Це сприяє накопиченню досвіду та формуванню організаційного знання.

Важливою є також стратегія модульності, яка полягає у побудові організаційних структур і бізнес-процесів у вигляді відносно автономних елементів. Такий підхід забезпечує можливість швидкого внесення змін без порушення функціонування всієї системи. Не менш значущою є стратегія розвитку організаційної сприйнятливості, спрямована на своєчасне виявлення тенденцій, ризиків та можливостей за допомогою сучасних аналітичних інструментів [13, с. 103].

Серед адаптивних стратегій особливе місце займає резилієнтна стратегія, метою якої є забезпечення здатності організації протистояти кризам і швидко відновлюватися після потрясінь. Вона передбачає диверсифікацію джерел ресурсів, створення резервів, розвиток альтернативних каналів комунікації та підтримку соціального капіталу організації [8].

В умовах воєнного стану адаптивні моделі та стратегії набувають особливого значення. Скорочуються горизонти планування, зростає швидкість прийняття рішень, а пріоритетом стає забезпечення безперервності діяльності. Agile-підхід використовується не лише в управлінні проєктами, а й у сфері логістики, організації роботи персоналу та підтримки критично важливих процесів.

У воєнних умовах поширюється практика географічної децентралізації виробництва, управлінських центрів і команд. Посилюється роль мережевої взаємодії між бізнесом, державними структурами та громадськими організаціями. Водночас адаптивне управління дедалі більше поєднується з управлінням ризиками та безпекою [4, с. 8; 15, с. 70].

Особливого значення набуває людський фактор. Психологічна стійкість персоналу, рівень довіри, професійні компетентності та готовність до самостійного прийняття рішень стають важливими чинниками забезпечення адаптивності організації. Відповідно змінюються і підходи до лідерства, які дедалі більше орієнтуються на підтримку, координацію та розвиток командної взаємодії.

Змінюється також система оцінювання результативності управління. Поряд із фінансовими показниками враховуються показники стійкості, швидкості відновлення, здатності зберігати ключові процеси та кадровий потенціал. Це дозволяє більш повно оцінювати ефективність функціонування організації в умовах нестабільності [1; 13, с. 101].

Отже, сучасні моделі та стратегії адаптивного управління спрямовані на забезпечення гнучкості, стійкості та здатності організацій ефективно функціонувати в умовах постійних змін. Їх застосування особливо актуальне в умовах воєнного стану, коли адаптивність стає необхідною умовою збереження конкурентоспроможності та забезпечення подальшого розвитку організації.

1.3. Досвід управління організаціями в умовах збройних конфліктів: світові та вітчизняні практики

Аналіз міжнародного досвіду управління організаціями в умовах збройних конфліктів та тривалих воєнних загроз свідчить про наявність як універсальних управлінських закономірностей, так і специфічних національних моделей адаптації, сформованих під впливом історичних, геополітичних та інституційних чинників. Вивчення цих практик має особливе значення для України, оскільки дозволяє не лише перейняти ефективні управлінські інструменти, але й критично осмислити власний досвід у контексті сучасної теорії кризового та антикризового менеджменту.

Одним із найбільш репрезентативних прикладів функціонування організацій у перманентних умовах безпекової загрози є досвід Ізраїлю. Управлінська модель цієї держави сформувалася в умовах постійних воєнних конфліктів і характеризується високим рівнем інституціоналізації кризової готовності. Ключовою рисою ізраїльського підходу є інтеграція військових управлінських принципів у цивільний та корпоративний сектори. Зокрема, широке застосування отримали децентралізовані моделі прийняття рішень,

що передбачають високий рівень автономії керівників середньої ланки, здатних діяти оперативно без тривалих бюрократичних погоджень. Такий підхід підвищує швидкість реагування організацій на загрози та мінімізує втрати в умовах високої невизначеності.

Важливою складовою ізраїльської моделі є системне резервування людського капіталу. Враховуючи обов'язкову військову службу та регулярні мобілізації резервістів, компанії заздалегідь формують механізми заміщення ключових фахівців, створюють дублюючі команди та підтримують багатофункціональність персоналу. Крім того, цивільна оборона та кризові протоколи є невід'ємною частиною корпоративної культури: регулярні навчання, інструктажі та симуляції надзвичайних ситуацій сприяють формуванню психологічної готовності персоналу до роботи в умовах загрози. Стратегічна орієнтація ізраїльської економіки на високотехнологічні та експортно-орієнтовані галузі дозволяє зменшити залежність від локальної інфраструктури та перетворює безпекові виклики на стимул для інноваційного розвитку [12].

Інший підхід до управління в умовах воєнної загрози демонструють країни Балтії - Литва, Латвія та Естонія, які після 2014 року здійснили цілеспрямовану політику підвищення національної та економічної стійкості в умовах потенційної гібридної агресії. Їх досвід є прикладом проактивної адаптації, що здійснюється до початку повномасштабних бойових дій. Центральним елементом балтійської моделі стала цифрова трансформація державних і приватних інституцій, зокрема масове впровадження хмарних сервісів, географічно розподілених дата-центрів та резервного зберігання критично важливих даних за межами національної території.

Особливу увагу заслуговує естонська модель електронного урядування та цифрової ідентифікації, яка забезпечила безперервність адміністративних і бізнес-процесів навіть у разі фізичних загроз інфраструктурі. Бізнес-континуїтет у країнах Балтії розглядається не як внутрішня справа окремих компаній, а як елемент загальнонаціональної безпеки, що передбачає тісну

координацію між державою та приватним сектором. Балтійський досвід підкреслює вирішальну роль превентивних інвестицій у резильєнтність, які формують так званий «дигітальний щит» економіки.

Вітчизняний український досвід управління організаціями в умовах війни є унікальним за своїм масштабом та інтенсивністю. Починаючи з 2014 року, а особливо після повномасштабного вторгнення у 2022 році, українські організації були змушені адаптуватися в умовах активних бойових дій, окупації територій, руйнування логістичних ланцюгів та масової міграції населення. Цей досвід носить переважно емпіричний та імпровізаційний характер, проте саме він демонструє високий рівень управлінської гнучкості та адаптивності [2, с. 17; 4, с. 6].

Серед ключових адаптаційних стратегій, застосованих українськими організаціями, можна виділити стратегію фрагментації та дублювання. Вона передбачає просторовий розподіл виробничих потужностей, управлінських команд та інформаційних ресурсів між різними регіонами України та за її межами. Такий підхід дозволив знизити ризик повної зупинки діяльності внаслідок обстрілів або окупації. Паралельно активно застосовувалася стратегія радикальної гібридизації бізнес-моделей, коли підприємства поєднували комерційну діяльність з волонтерськими ініціативами, виробництвом товарів подвійного призначення або переорієнтацією на обслуговування потреб внутрішньо переміщених осіб та військових.

Критично важливу роль відіграла також стратегія прискореної диджиталізації. Для багатьох українських організацій перехід в онлайн-середовище став не інструментом конкурентної переваги, а базовою умовою виживання. Освітні установи, консалтингові компанії, ІТ-сектор, а також значна частина сфери послуг змогли зберегти функціонування завдяки використанню дистанційних форматів роботи, електронного документообігу та цифрових каналів комунікації.

Окремої уваги заслуговує феномен соціальної пластичності українського бізнесу. В умовах обмежених ресурсів та високих ризиків

виникли неформальні мережі взаємодопомоги між підприємствами, що дозволяли оперативно вирішувати логістичні проблеми, обмінюватися інформацією про загрози та спільно акумулювати ресурси. Корпоративна культура зазнала суттєвих трансформацій, змістившись у бік людиноцентричного підходу, що включає психологічну підтримку працівників, фінансову допомогу, релокаційні програми та гнучкі умови праці. Саме ці фактори стали ключовими для збереження кадрового потенціалу та підтримання продуктивності в екстремальних умовах [15, с. 69].

Державна політика також відіграла важливу роль у формуванні загального середовища адаптації. Запровадження програм підтримки релокованого бізнесу, фінансових гарантій, спрощення податкових та регуляторних процедур сприяло стабілізації економічної діяльності на макрорівні. Взаємодія держави та бізнесу в умовах війни набула характеру партнерства, орієнтованого на забезпечення національної стійкості.

Порівняльний аналіз світових і вітчизняних практик дозволяє дійти висновку, що ефективне управління організаціями в умовах збройного конфлікту базується на поєднанні трьох ключових компонентів: структурної гнучкості, технологічної стійкості та розвинутого соціального капіталу. Якщо ізраїльський досвід демонструє значення інституціоналізованої готовності до війни, а балтійський - переваги превентивної цифрової трансформації, то український кейс є унікальним прикладом масштабної, адаптивної трансформації управлінських практик у режимі реального часу під час тотальної війни. Саме цей досвід формує нові теоретичні та практичні підходи до розуміння кризового менеджменту в сучасному глобальному середовищі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ НА ПРИКЛАДІ ДЕПАРТАМЕНТУ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ВІННИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

2.1. Загальна характеристика організації та структура управління

Департамент інформаційних технологій Вінницької міської ради є структурним підрозділом виконавчого комітету, утвореним з метою реалізації державної політики у сфері цифровізації, розвитку інформаційного суспільства, впровадження електронного урядування та забезпечення функціонування інформаційно-комунікаційних систем територіальної громади. Основними завданнями департаменту виступають формування та реалізація міської політики у сфері інформатизації, координація діяльності інших структурних підрозділів з питань впровадження інформаційних технологій, забезпечення технічного та програмного супроводу автоматизованих систем управління, а також організація надання адміністративних послуг в електронній формі. Діяльність департаменту регламентується Конституцією України, законами України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про інформацію», «Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах», «Про електронні довірчі послуги», а також Положенням про департамент, затвердженим рішенням міської ради. [16, с. 50].

Організаційна структура департаменту інформаційних технологій побудована за лінійно-функціональним принципом, що передбачає ієрархічну підпорядкованість та чіткий розподіл функціональних обов'язків між структурними підрозділами [19, с. 130].



Рис. 2.1. Організаційна структура Департаменту інформаційних технологій Вінницької міської ради

Штатний розпис та структура персоналу Департаменту інформаційних технологій Вінницької міської ради станом на 01.01.2026 р. наведено у таблиці 2.1

Таблиця 2.1

Штатний розпис та структура персоналу Департаменту інформаційних технологій Вінницької міської ради станом на 01.01.2026 р.

Назва структурного підрозділу	Керівники	Фахівці	Службовці	Усього
Керівництво департаменту	3	0	0	3
Відділ розвитку електронних сервісів	1	9	2	12
Відділ інфраструктури та технічного забезпечення	1	11	3	15
Відділ інформаційної безпеки	1	6	1	8
Відділ адміністрування баз даних	1	5	1	7
Сектор моніторингу та аналітики	0	3	1	4
Разом	7	34	8	49

Аналіз кадрового складу департаменту засвідчує переважання фахівців з вищою технічною освітою, що відповідає профілю діяльності установи. Середній вік працівників становить 36 років, що є нижчим за середній показник по виконавчих органах міської ради і свідчить про відносну молодість колективу. Частка працівників віком до 35 років складає 47%, віком від 35 до 50 років – 38%, старше 50 років – 15%. Гендерний розподіл характеризується переважанням чоловіків, що зумовлено специфікою технічних спеціальностей. Досвід роботи у сфері інформаційних технологій понад 5 років мають 58% працівників, що вказує на наявність кваліфікованого ядра персоналу.

Динаміка чисельності персоналу Департаменту інформаційних технологій за 2023–2025 рр. наведено у таблиці 2.2

Таблиця 2.2

Динаміка чисельності персоналу Департаменту інформаційних технологій за 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2023
Штатна чисельність, осіб	45	47	49	+4
Фактична чисельність, осіб	42	44	47	+5
Вакансії, осіб	3	3	2	-1
Прийнято на роботу, осіб	7	8	9	+2
Звільнилося, осіб	5	6	6	+1
Плинність кадрів, %	11,9	13,6	12,8	+0,9 в.п.

Джерело: складено автором на основі звітних даних Департаменту інформаційних технологій

Упродовж 2023–2025 років спостерігається тенденція до поступового збільшення штатної чисельності департаменту, що пов'язано з розширенням функціональних обов'язків у сфері цифрової трансформації міста та впровадженням нових електронних сервісів. Плинність кадрів коливається на рівні 12–14%, що є дещо нижчим за середній показник по виконавчих

органах міської ради, однак перевищує оптимальний рівень для ІТ-підрозділів. Основними причинами звільнень виступають вищий рівень оплати праці в комерційному секторі, відсутність кар'єрного зростання та зміна місця проживання.

Система управління департаментом ґрунтується на поєднанні принципів єдиначальності та колегіальності. Директор департаменту одноосібно приймає рішення з питань операційної діяльності, розподілу завдань між відділами, призначення на посади та звільнення працівників у межах наданих повноважень. Водночас для вирішення складних технічних та стратегічних питань функціонує технічна рада департаменту, до складу якої входять керівники структурних підрозділів та провідні фахівці. Розподіл повноважень між рівнями управління характеризується відносно високим ступенем централізації: 72% управлінських рішень приймаються на рівні директора та його заступників, 23% – на рівні начальників відділів, лише 5% делегуються безпосереднім виконавцям.

Розподіл функціональних обов'язків між структурними підрозділами Департаменту інформаційних технологій наведено у таблиці 2.3

Таблиця 2.3

Розподіл функціональних обов'язків між структурними підрозділами
Департаменту інформаційних технологій

Структурний підрозділ	Основні функції	Відповідальність
Відділ розвитку електронних сервісів	Розробка та супровід веб-порталів, мобільних додатків, електронних кабінетів, інтеграція з державними реєстрами	Забезпечення доступності та функціональності електронних сервісів для мешканців
Відділ інфраструктури та технічного забезпечення	Експлуатація серверного обладнання, мережевої інфраструктури, систем зв'язку, комп'ютерної техніки	Безперебійне функціонування апаратного забезпечення
Відділ інформаційної безпеки	Захист інформації в автоматизованих системах, моніторинг інцидентів, управління доступом, кібербезпека	Запобігання несанкціонованому доступу та витоку даних

Відділ адміністрування баз даних	Проектування, адміністрування та оптимізація баз даних, забезпечення цілісності даних, резервне копіювання	Збереження та несуперечливість структурованих даних
Сектор моніторингу та аналітики	Збір статистики використання сервісів, аналіз ефективності, підготовка звітності, прогнозування навантаження	Інформаційно-аналітичне забезпечення управлінських рішень

Джерело: складено автором на основі Положення про Департамент інформаційних технологій

Взаємодія між структурними підрозділами департаменту здійснюється на основі регламентів та технологічних карт, які визначають порядок передачі інформації, терміни виконання завдань та відповідальних осіб. Основним інструментом координації виступає система електронного документообігу, що забезпечує прозорість проходження документів та контроль виконавської дисципліни. Щотижня проводяться оперативні наради за участю керівників структурних підрозділів, на яких розглядаються поточні питання, проблемні ситуації та визначаються пріоритети на наступний період.

Матеріально-технічна база департаменту включає власний серверний центр, оснащений сучасним обладнанням з можливістю віртуалізації, систему резервного копіювання даних, захищені канали зв'язку, а також понад 200 одиниць комп'ютерної техніки, розподіленої між робочими місцями працівників. Фінансування діяльності департаменту здійснюється з міського бюджету в межах затверджених програм інформатизації, а також за рахунок коштів міжнародної технічної допомоги, що спрямовуються на реалізацію проєктів цифрової трансформації. Бюджет департаменту на 2025 рік становив 24,7 млн грн, з яких 62% спрямовано на оплату праці з нарахуваннями, 23% – на розвиток та оновлення матеріально-технічної бази, 15% – на оплату послуг зв'язку та програмного забезпечення [25].

2.2. Вплив воєнного стану на діяльність та прийняття управлінських рішень

Воєнний стан, введений в Україні 24 лютого 2022 року, спричинив фундаментальні зміни в умовах функціонування всіх органів публічної влади, включаючи Департамент інформаційних технологій Вінницької міської ради. Екстремальний характер нових реалій вимагав негайної адаптації управлінських процесів до роботи в умовах прямої фізичної загрози, обмеженості ресурсів, кадрових втрат та необхідності забезпечення безперервності критично важливих інформаційних систем. Трансформація діяльності департаменту відбувалася одночасно за кількома векторами: організаційно-структурним, операційно-технологічним, кадровим та безпековим, що потребувало перегляду усталених управлінських підходів та запровадження механізмів антикризового реагування. [17, с. 239].

Першочерговим завданням департаменту в умовах воєнного стану стало забезпечення фізичної безпеки працівників та збереження критичної інфраструктури. У перші дні повномасштабного вторгнення було проведено евакуацію частини серверного обладнання в західні регіони України, організовано резервні канали зв'язку, створено мобільні робочі групи для оперативного реагування на надзвичайні ситуації. Значна увага приділялась інформаційній безпеці: посилено захист від кібератак, запроваджено багатофакторну автентифікацію для всіх критичних систем, проведено додаткове навчання персоналу з питань кібергігієни. За даними внутрішнього моніторингу, у 2022 році департамент відбив 47 кібератак різного рівня складності, з яких 12 кваліфіковано як високоінтенсивні з ознаками організованих хакерських угруповань.

Першочерговим завданням департаменту в умовах воєнного стану стало забезпечення фізичної безпеки працівників та збереження критичної інфраструктури. У перші дні повномасштабного вторгнення було проведено евакуацію частини серверного обладнання в західні регіони України, організовано резервні канали зв'язку, створено мобільні робочі групи для оперативного реагування на надзвичайні ситуації. Значна увага приділялась інформаційній безпеці: посилено захист від кібератак, запроваджено

багатофакторну автентифікацію для всіх критичних систем, проведено додаткове навчання персоналу з питань кібергігієни. За даними внутрішнього моніторингу, у 2022 році департамент відбив 47 кібератак різного рівня складності, з яких 12 кваліфіковано як високоінтенсивні з ознаками організованих хакерських угруповань [20, с. 169].

Динаміка кіберінцидентів та заходів безпеки Департаменту інформаційних технологій у 2021–2025 рр. наведена у таблиці 2.4

Таблиця 2.4

Динаміка кіберінцидентів та заходів безпеки Департаменту
інформаційних технологій у 2021–2025 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Кількість кібератак, од.	23	47	38	31	29
з них успішних	2	3	1	0	0
Витрати на кібербезпеку, тис. грн	450	980	1250	1480	1720
Частка працівників, що пройшли навчання з кібербезпеки, %	35	68	82	91	95
Кількість вразливостей, виявлених під час аудиту	17	24	12	8	5

Джерело: складено автором на основі звітних даних Департаменту інформаційних технологій

З метою більш наочного відображення змін у сфері кібербезпеки доцільно розглянути динаміку кібератак та ефективність заходів захисту, впроваджених Департаментом інформаційних технологій у 2021–2025 роках. Аналіз цих показників дозволяє простежити загальні тенденції кіберзагроз, оцінити рівень уразливості інформаційних систем у різні періоди та визначити ефективність запроваджених заходів реагування. Особливо важливим є порівняння пікового навантаження у 2022 році з подальшим зниженням кількості інцидентів унаслідок посилення кіберзахисту та модернізації систем безпеки.

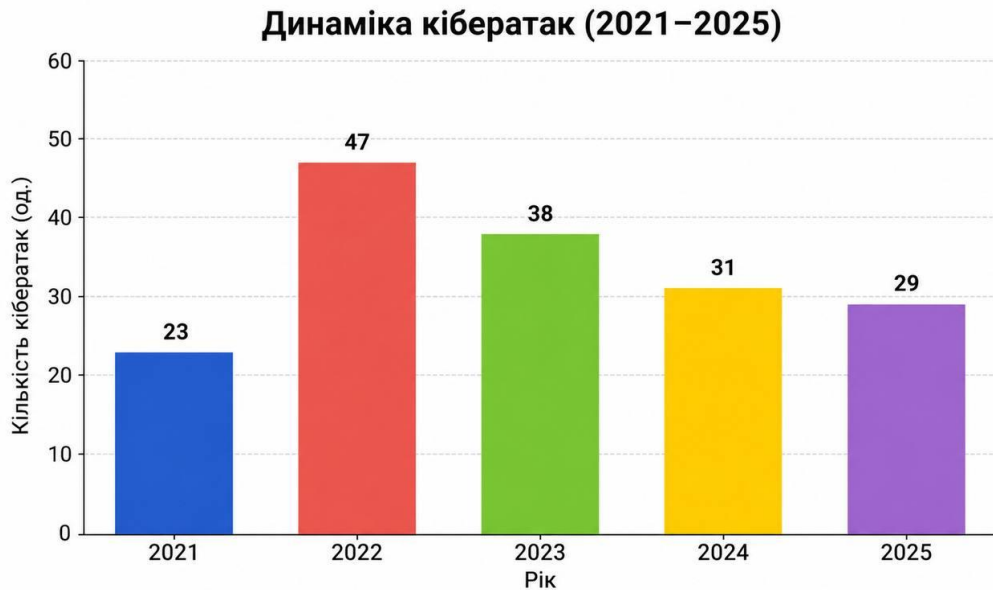


Рис. 2.2. Динаміка кібератак за 2021-2025 рр.

Діаграма «Динаміка кібератак (2021–2025)» показує зміну кількості кібератак на інформаційні системи Департаменту інформаційних технологій у досліджуваній період. У 2021 році зафіксовано 23 атаки (базовий рівень). У 2022 році відбулося різке зростання до 47 атак у зв'язку з початком повномасштабного вторгнення та посиленням кіберактивності. У 2023 році показник знизився до 38 атак, що свідчить про посилення кіберзахисту. У 2024 році зафіксовано 31 атаку, у 2025 році – 29 атак, що вказує на поступову стабілізацію та зменшення рівня кіберзагроз.

Кадрова політика департаменту зазнала суттєвих трансформацій внаслідок мобілізаційних процесів, вимушеної міграції працівників та зростання психологічного навантаження. Протягом 2022–2023 років 12 працівників департаменту були мобілізовані до лав Збройних сил України або вступили до територіальної оборони, 7 осіб тимчасово виїхали за кордон, ще 5 – змінили місце проживання в межах України. Для компенсації кадрових втрат було запроваджено гнучкі форми зайнятості: дистанційну роботу, неповний робочий день, проєктну зайнятість, розширено практику наставництва та взаємозамінності. Керівництвом департаменту прийнято рішення про збереження середньої заробітної плати за мобілізованими

працівниками та надання матеріальної допомоги їхнім сім'ям, що позитивно вплинуло на морально-психологічний клімат у колективі.

Управлінські рішення в умовах воєнного стану набули рис прискореності, децентралізованості та ризик-орієнтованості. Якщо в довоєнний період середня тривалість підготовки та узгодження управлінського рішення щодо впровадження нових інформаційних систем становила 12–15 робочих днів, то в перші місяці війни цей показник скоротився до 2–3 днів. Значно розширилися повноваження керівників середньої ланки: начальники відділів отримали право самостійно приймати рішення щодо оперативного перерозподілу ресурсів, зміни пріоритетів роботи, закупівлі необхідного обладнання без тривалих бюрократичних процедур. Водночас зросла персональна відповідальність за результати прийнятих рішень, особливо в частині забезпечення безперебійності критичних сервісів [23, с. 27].

Зміна параметрів управлінських рішень в умовах воєнного стану наведена у таблиці 2.5

Таблиця 2.5

Зміна параметрів управлінських рішень в умовах воєнного стану

Параметр	Довоєнний період (2021)	Воєнний період (2022–2023)	Поточний період (2024–2025)
Середня тривалість підготовки рішення, днів	13,5	4,2	6,8
Частка рішень, прийнятих на рівні керівників відділів, %	18	47	35
Рівень централізації (коефіцієнт)	0,82	0,53	0,65
Частота позапланових коригувань рішень, %	12	58	31
Використання експертної підтримки при прийнятті рішень, %	43	67	59

Джерело: складено автором на основі аналізу управлінської документації

Важливим напрямом адаптації стала переорієнтація діяльності департаменту на вирішення критичних завдань воєнного часу. Поряд з підтримкою функціонування існуючих систем, департамент розгорнув низку нових сервісів, спрямованих на задоволення нагальних потреб мешканців громади та військових. Зокрема, у співпраці з волонтерськими організаціями було створено інформаційну платформу для координації гуманітарної допомоги, розроблено чат-бот для інформування про безпекову ситуацію, інтегровано міські сервіси з державним застосунком «Дія» для спрощення доступу внутрішньо переміщених осіб до адміністративних послуг. Протягом 2022 року департаментом реалізовано 8 термінових ІТ-проектів, які в мирний час потребували б не менше 18 місяців на впровадження.

Фінансове забезпечення діяльності департаменту в умовах воєнного стану характеризувалося невизначеністю та перерозподілом ресурсів на пріоритетні напрями. У 2022 році бюджет було скорочено на 23% порівняно з довоєнними планами, тоді як у 2023–2024 роках спостерігалось поступове відновлення фінансування, насамперед у сферах кібербезпеки та цифрової інфраструктури. Додаткові ресурси забезпечувалися за рахунок грантів міжнародних організацій, що дозволило реалізувати позапланові проекти. Загалом у 2022–2025 роках залучено понад 12,5 млн грн міжнародної технічної допомоги.

Динаміка бюджету та позабюджетних надходжень Департаменту інформаційних технологій у 2021–2025 рр., млн грн наведена у таблиці 2.6

Таблиця 2.6

Динаміка бюджету та позабюджетних надходжень Департаменту
інформаційних технологій у 2021–2025 рр., млн грн

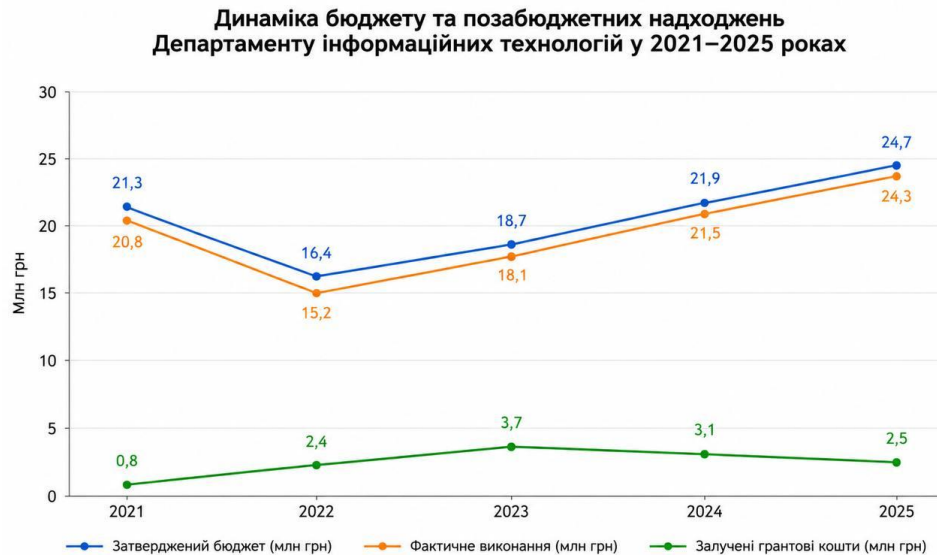
Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Затверджений бюджет	21,3	16,4	18,7	21,9	24,7
Фактичне виконання	20,8	15,2	18,1	21,5	24,3
Рівень виконання, %	97,7	92,7	96,8	98,2	98,4

Залучені грантові кошти	0,8	2,4	3,7	3,1	2,5
Частка видатків на безпеку, %	8,2	21,5	18,4	16,2	15,3
Частка видатків на розвиток, %	34,6	18,3	24,7	29,5	31,8

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності Департаменту інформаційних технологій

Додатково для комплексної оцінки фінансового забезпечення діяльності Департаменту інформаційних технологій доцільно проаналізувати зміну обсягу бюджету та позабюджетних надходжень у 2021–2025 роках у вигляді графіка. Це дозволяє наочно відобразити вплив воєнного стану на фінансування, порівняти рівень бюджетних надходжень у різні періоди та простежити загальні тенденції відновлення та зростання фінансових ресурсів після 2022 року. Особливу увагу при цьому приділено коливанням затвердженого бюджету та обсягам залучених грантових коштів, які відіграють важливу роль у забезпеченні реалізації цифрових проєктів.

Нижче наведено графік.



2.3. Динаміка бюджету та позабюджетних надходжень Департаменту інформаційних технологій у 2021–2025 рр.

Графік відображає зміни затвердженого бюджету, фактичного виконання та обсягів грантових коштів Департаменту інформаційних технологій у 2021–2025 роках. У 2022 році спостерігається зниження

бюджетних показників, однак починаючи з 2023 року фінансування поступово зростає. Найвищі показники зафіксовано у 2025 році: затверджений бюджет становив 24,7 млн грн, а фактичне виконання – 24,3 млн грн. Обсяги грантових коштів зросли у 2022–2023 роках, що свідчить про активізацію міжнародної фінансової підтримки.

Комунікаційна політика департаменту в умовах воєнного стану зазнала суттєвих змін, спрямованих на підвищення оперативності інформування мешканців громади та забезпечення зворотного зв'язку. Було модернізовано офіційний веб-портал міста з акцентом на безпекову інформацію, створено спеціальний розділ для внутрішньо переміщених осіб, запроваджено SMS-інформування про надзвичайні ситуації, розширено функціонал мобільного застосунку «VinSmart» додаванням можливості передачі геолокаційних даних службам порятунку. Кількість звернень громадян до департаменту через цифрові канали зросла у 2022 році в 3,4 раза порівняно з довоєнним періодом, що потребувало оптимізації процесів обробки запитів та впровадження автоматизованих систем відповідей.

Психологічний стан працівників департаменту став окремим об'єктом управлінської уваги в умовах воєнного стану. Хронічний стрес, спричинений постійною загрозою життю, втратою близьких, матеріальними труднощами, суттєво впливав на продуктивність праці та якість прийняття рішень. За результатами внутрішнього опитування, проведеного у 2023 році, 73% працівників відзначили погіршення психоемоційного стану, 41% повідомили про проблеми зі сном, 28% – про зниження концентрації уваги. Керівництвом департаменту запроваджено програму психологічної підтримки, яка включала індивідуальні консультації психолога, групові сесії з управління стресом, навчання технікам саморегуляції, а також організацію спільних заходів для підтримання командного духу.

Управління ризиками в діяльності департаменту набуло системного характеру та інтегрувалося в усі управлінські процеси. Було розроблено карту ризиків, яка охоплювала технічні, кадрові, фінансові, безпекові та

репутаційні загрози, визначено ймовірність їх настання та потенційний вплив на діяльність. Для кожного ідентифікованого ризику розроблено заходи реагування, визначено відповідальних осіб та встановлено гранично допустимі рівні. Особлива увага приділялась ризикам, пов'язаним з можливим тривалим відключенням електроенергії, пошкодженням телекомунікаційної інфраструктури, втратою ключових фахівців. Практика регулярного перегляду та оновлення карти ризиків дозволила департаменту підтримувати високий рівень готовності до реагування на нові загрози.

Важливим аспектом діяльності департаменту в умовах воєнного стану стала підтримка безперервності бізнес-процесів інших структурних підрозділів міської ради, комунальних підприємств та установ соціальної сфери. Департаментом забезпечено технічну можливість дистанційної роботи для понад 1200 працівників виконавчих органів, організовано резервні канали зв'язку для критичних служб, надано консультаційну підтримку з питань кібербезпеки для 35 комунальних підприємств. Така координаційна роль департаменту суттєво підвищила загальну стійкість міської інфраструктури до воєнних викликів.

Аналіз впливу воєнного стану на діяльність департаменту засвідчив, що, попри значні втрати та ускладнення, кризові умови стали каталізатором позитивних змін в управлінських підходах. Прискорення прийняття рішень, децентралізація повноважень, посилення міжвідомчої координації, активне використання грантових коштів, запровадження ризик-орієнтованого управління – ці практики, апробовані в екстремальних умовах, довели свою ефективність і потребують збереження та інституціоналізації в посткризовий період. Водночас виявлено низку проблем, що потребують подальшого вирішення: високе навантаження на персонал, недостатня формалізація набутих адаптивних практик, фрагментарність окремих інформаційних систем, потреба в системному оновленні матеріально-технічної бази.

2.3. Поточні адаптивні стратегії та механізми реагування на зміни

Функціонування Департаменту інформаційних технологій Вінницької міської ради в умовах воєнного стану зумовило необхідність формування та реалізації комплексу адаптивних стратегій, спрямованих на забезпечення стійкості системи управління, безперервності критичних процесів та здатності швидко реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища. Під адаптивними стратегіями в даному контексті розуміється сукупність управлінських підходів, методів та інструментів, що дозволяють організації зберігати функціональність та ефективність в умовах високої невизначеності, ресурсних обмежень та перманентних загроз. Емпіричне дослідження практик департаменту дозволило ідентифікувати три ключові стратегічні напрями адаптації: стратегію операційної гнучкості, стратегію цифрової трансформації та стратегію партисипативно-мережевої взаємодії, кожна з яких має специфічні механізми реалізації та рівень інституціоналізації.

Стратегія операційної гнучкості реалізується через систему механізмів, спрямованих на підвищення здатності департаменту швидко перебудовувати внутрішні процеси, перерозподіляти ресурси та коригувати пріоритети відповідно до змін операційної ситуації. Ключовим елементом цієї стратегії виступає децентралізація повноважень щодо прийняття оперативних рішень, яка, як показано в попередньому підрозділі, суттєво посилилася в перші місяці воєнного стану. Важливим механізмом є також створення міжфункціональних команд швидкого реагування, які формуються з працівників різних відділів для вирішення конкретних кризових завдань без необхідності проходження стандартних бюрократичних процедур. Протягом 2022–2025 років було сформовано 24 такі команди, середня тривалість існування яких становила 2,5 місяця, а ефективність вирішення поставлених завдань, за експертними оцінками, на 35–40% перевищувала показники традиційних структурних підрозділів [26, с. 315].

Характеристика міжфункціональних команд швидкого реагування Департаменту інформаційних технологій у 2022–2025 рр. наведена у таблиці 2.7

Таблиця 2.7

Характеристика міжфункціональних команд швидкого реагування
Департаменту інформаційних технологій у 2022–2025 рр.

Рік	Кількість сформованих команд	Середня чисельність, осіб	Середня тривалість, міс.	Кількість реалізованих завдань	Оцінка ефективності (за 5-бал. шкалою)
2022	9	5,2	3,1	18	4,3
2023	7	4,7	2,8	15	4,5
2024	5	4,4	2,2	12	4,6
2025	3	4,0	1,8	8	4,7

Джерело: складено автором на основі аналізу діяльності Департаменту інформаційних технологій

Іншим важливим механізмом реалізації стратегії операційної гнучкості виступає динамічне планування та бюджетування, яке передбачає відмову від жорстких річних планів на користь короткострокових планів з можливістю їх оперативного коригування. У департаменті запроваджено практику щотижневого перегляду пріоритетів, щомісячного уточнення планових показників та щоквартального перерозподілу бюджетних ресурсів між напрямками діяльності. Це дозволяє оперативно реагувати на зміну зовнішніх умов, переорієнтовувати ресурси на вирішення найбільш актуальних завдань та уникати ситуацій, коли затверджені плани втрачають актуальність ще до початку їх реалізації. Аналіз показує, що протягом 2023–2025 років до річних планів департаменту вносилося в середньому 5–7 суттєвих коригувань, що свідчить про високий рівень адаптивності планувальних процесів [31].

Стратегія цифрової трансформації департаменту передбачає не лише технологічну модернізацію, а й комплексне перепроєктування управлінських процесів. Основним інструментом є розвиток електронного документообігу

та автоматизація процедур, що підвищує швидкість і прозорість роботи. Станом на 2026 рік автоматизовано 84% адміністративних процесів, середній час узгодження документів зменшився з 4,2 до 1,8 дня порівняно з 2021 роком, а 97% документів обробляються в електронній формі.

Показники цифрової трансформації управлінських процесів Департаменту інформаційних технологій у 2021–2025 рр. наведені у таблиці 2.8

Таблиця 2.8

Показники цифрової трансформації управлінських процесів Департаменту інформаційних технологій у 2021–2025 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Рівень автоматизації процесів, %	52	61	70	78	84
Середня тривалість узгодження документів, днів	4,2	3,1	2,6	2,1	1,8
Частка електронного документообігу, %	73	82	88	93	97
Кількість цифрових сервісів для мешканців, од.	18	24	31	38	45
Задоволеність користувачів якістю сервісів (за 5-бал. шкалою)	3,8	4,1	4,3	4,5	4,6

Джерело: складено автором на основі звітних даних Департаменту інформаційних технологій

Важливим механізмом реалізації цифрової стратегії виступає також використання хмарних технологій та географічно розподілених інфраструктурних рішень, що дозволяє забезпечити безперервність функціонування критичних систем навіть у разі фізичного знищення окремих серверних потужностей. Департаментом впроваджено гібридну хмарну архітектуру, яка передбачає дублювання критичних даних та сервісів у трьох географічно віддалених центрах обробки даних. Це дозволило досягти показника доступності ключових електронних сервісів на рівні 99,8% навіть у періоди масованих ракетних обстрілів та пов'язаних з ними відключень електроенергії. Загальний обсяг даних, що зберігаються в хмарних сховищах, зріс з 12 ТБ у 2021 році до 78 ТБ у 2025 році [33].

Стратегія партисипативно-мережевої взаємодії спрямована на розширення кола стейкхолдерів, залучених до процесів прийняття рішень та реалізації проєктів, а також на формування стійких горизонтальних зв'язків з іншими організаціями та інституціями. В умовах воєнного стану ця стратегія набула особливого значення, оскільки дозволила департаменту компенсувати дефіцит внутрішніх ресурсів за рахунок залучення зовнішніх партнерів, волонтерів, представників ІТ-спільноти. Ключовим механізмом тут виступає створення консультативно-дорадчих органів та робочих груп за участю представників громадськості, бізнесу, академічної спільноти. Зокрема, при департаменті функціонує Громадська рада з питань цифрового розвитку, до складу якої входять 15 представників ІТ-компаній, вищих навчальних закладів та громадських організацій.

Іншим важливим механізмом є розвиток волонтерських та краудсорсингових ініціатив, які дозволяють залучати додаткові людські ресурси для вирішення конкретних завдань без збільшення штатної чисельності. Протягом 2022–2025 років департаментом реалізовано 12 проєктів за участю волонтерів, до яких було залучено понад 200 осіб. Найбільш успішними стали проєкти з тестування нових електронних сервісів, модерації інформаційного контенту, допомоги внутрішньо переміщеним особам в освоєнні цифрових інструментів. Економічний ефект від використання волонтерської праці, за оцінками департаменту, склав близько 3,8 млн грн [37, с. 485].

Характеристика партисипативно-мережевих механізмів Департаменту інформаційних технологій станом на 2025 р. наведена у таблиці 2.9

Таблиця 2.9

Характеристика партисипативно-мережевих механізмів Департаменту інформаційних технологій станом на 2025 р.

Механізм	Кількісні показники	Залучені стейкхолдери	Рівень інституціоналізації
----------	---------------------	-----------------------	----------------------------

Громадська рада з питань цифрового розвитку	15 членів, 8 засідань на рік	ІТ-компанії, ЗВО, ГО	Високий (Положення, регламент)
Експертні групи при технічній раді	4 групи, 24 експерти	Профільні фахівці, науковці	Середній (тимчасові положення)
Волонтерські проєкти	12 проєктів, 210 волонтерів	ІТ-фахівці, студенти, активісти	Низький (неформалізований)
Краудсорсингові платформи	3 платформи, 540 зареєстрованих користувачів	Мешканці громади	Середній (регламенти платформ)
Партнерства з міжнародними організаціями	7 діючих угод	USAID, EGAP, U-LEAD, ПРООН	Високий (меморандуми, угоди)

Джерело: складено автором на основі аналізу діяльності Департаменту інформаційних технологій

Важливим напрямом партисипативно-мережевої стратегії є також розвиток партнерств з міжнародними організаціями та донорськими установами, що дозволяє залучати не лише додаткові фінансові ресурси, але й експертну підтримку, сучасні методології, доступ до кращих світових практик. Департамент має діючі угоди про співпрацю з сімома міжнародними організаціями, в рамках яких реалізовано проєкти із загальним бюджетом понад 12 млн грн. Особливо плідною є співпраця з програмою EGAP, яка надає не лише фінансову, але й методологічну підтримку впровадження інноваційних електронних сервісів [39].

Аналіз рівня інституціоналізації адаптивних стратегій засвідчує їх нерівномірний розвиток та різний ступінь формалізації. Найбільш інституціоналізованою є стратегія цифрової трансформації, яка має чітке нормативне забезпечення, визначені джерела фінансування та відповідальних виконавців. Стратегія операційної гнучкості, попри високу ефективність, залишається значною мірою неформалізованою: більшість механізмів функціонують на основі усних домовленостей та тимчасових розпоряджень, без закріплення в офіційних документах. Стратегія партисипативно-мережевої взаємодії демонструє змішану картину: окремі механізми мають

високий рівень інституціоналізації, тоді як інші функціонують переважно в неформальному полі.

Оцінка рівня інституціоналізації адаптивних стратегій Департаменту інформаційних технологій наведена у таблиці 2.10

Таблиця 2.10

Оцінка рівня інституціоналізації адаптивних стратегій Департаменту
інформаційних технологій

Стратегія	Наявність нормативно-ї бази	Визначеність ресурсів	Системність застосування	Інтегрованість процеси	Інтегральний рівень (1-5)
Стратегія цифрової трансформації	5	4	5	4	4,5
Стратегія операційної гнучкості	2	3	4	3	3,0
Стратегія партисипативно-мережевої взаємодії	3	3	3	3	3,0
- Громадська рада	5	3	4	3	3,8
- Волонтерські проєкти	1	2	3	2	2,0
- Міжнародні партнерства	4	5	4	3	4,0

Джерело: складено автором на основі експертного опитування керівників структурних підрозділів

Емпіричну базу дослідження становлять результати експертного опитування керівників структурних підрозділів Департаменту інформаційних технологій Вінницької міської ради. Опитування проводилося у 2022–2025 роках із метою оцінювання ефективності реалізації адаптивних управлінських стратегій в умовах воєнного стану. У дослідженні взяли участь керівники та провідні фахівці підрозділів департаменту, які

безпосередньо залучені до процесів прийняття управлінських рішень та впровадження цифрових і організаційних змін.

Оцінка ефективності реалізованих адаптивних стратегій здійснена на основі узагальнення експертних суджень керівників структурних підрозділів департаменту та аналізу практик їх застосування. Найвищу результативність продемонстрували механізми, пов'язані з цифровою трансформацією та міжнародним партнерством. Механізми децентралізації повноважень оцінюються на рівні 4,1 бала, міжфункціональні команди – 4,3 бала, динамічне планування – 3,9 бала. Найнижчі оцінки отримали механізми волонтерства та краудсорсингу, що зумовлено їх несистемним характером та складністю координації. Водночас більшість управлінців відзначають доцільність збереження цих практик у посткризовий період.

Важливою характеристикою адаптивних стратегій департаменту є їх здатність до самонавчання та еволюції. Аналіз динаміки застосування окремих механізмів засвідчує, що ті практики, які демонстрували високу ефективність на початкових етапах воєнного стану, поступово трансформувалися в більш збалансовані форми, що враховують необхідність збереження єдиних стандартів та контролю якості. Інші практики пройшли шлях від спонтанних, ситуативних дій до більш організованих форм із залученням координаторів та розробленням типових процедур. Така еволюційна здатність свідчить про наявність у системі управління департаментом механізмів рефлексії та навчання, що є важливою передумовою довгострокової адаптивності.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що Департамент інформаційних технологій Вінницької міської ради сформував комплекс адаптивних стратегій, які забезпечили його стійке функціонування в умовах воєнного стану. Водночас виявлено суттєві диспропорції в рівні інституціоналізації окремих стратегій та механізмів, що створює ризики втрати напрацьованого адаптивного потенціалу в разі стабілізації ситуації та повернення до довоєнних моделей управління. Основними напрямками

вдосконалення виступають: формалізація найбільш ефективних практик операційної гнучкості, розвиток нормативної бази для волонтерських та краудсорсингових ініціатив, поглиблення інтеграції партисипативних механізмів у регулярні управлінські процеси, а також створення системи моніторингу та оцінки ефективності адаптивних стратегій для їх подальшого вдосконалення.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО АДАПТИВНИХ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ

3.1. Пропозиції щодо удосконалення управлінських процесів

Проведений аналіз системи управління Вінницької міської ради виявив ключові проблеми: надмірна централізація при дублюванні функцій; розрив між стратегічним і оперативним плануванням; неефективні методи управління; плинність кадрів 20,4% та демотивація персоналу; фрагментарність цифрових інструментів; неформалізованість адаптивних практик воєнного часу [18, с. 237].

1. Децентралізація та оптимізація функцій. Пропонується модель «керованої децентралізації» через Положення про делегування повноважень. Ефект: скорочення тривалості підготовки документів на 25-30%, економія 6,05 млн грн/рік при витратах 84 тис. грн. Функціонально-структурна оптимізація: міжвідомча робоча група проводить ревізію функцій, об'єднання підрозділів із суміжними функціями. Бюджет 120 тис. грн, підвищення Кс до 0,55-0,60.

2. Інтегрована система планування. Лише 62% заходів програм пов'язані зі Стратегією-2030, рівень виконання програм - 79,6%. Впровадження стратегічного бюджетування через Програмно-цільовий паспорт підрозділу з прив'язкою бюджетних запитів до стратегічних цілей. Вартість 350 тис. грн. Ефект: підвищення виконання програм до 87-90%, зростання частки програмних видатків, пов'язаних зі стратегічними цілями, до 85%, додатковий ефект 120 млн грн. Для Офісу трансформації - впровадження Agile/Scrum. Витрати: навчання, ліцензії. Скорочення прострочених проєктів на 15-20% [21, с. 151].

3. Модернізація мотивування. Плинність 20,4%, 67% незадоволені оплатою, 84% отримують 80-100% премії незалежно від результатів.

Запровадження результативно-орієнтованої оплати праці з KPI: базовий розмір премії 30% окладу, коригувальний коефіцієнт 0-1,5. Перерозподіл преміального фонду без додаткових витрат. Витрати на впровадження 550 тис. грн. Ефект: зниження плинності на 5-7 в.п. Нематеріальне стимулювання: «Кращий працівник місяця», конкурс «Кращий за фахом», електронна Дошка пошани, публічні подяки, кадровий резерв. Бюджет 350 тис. грн/рік.

4. Інституціоналізація адаптивних практик. Стратегія цифрової трансформації інституціоналізована, операційна гнучкість згортається, мережева взаємодія неформалізована. Розроблення Концепції посткризової трансформації для збереження ефективних механізмів: дистанційні засідання виконкому, Координаційний центр підтримки бізнесу, Рада з питань ВПО як консультативно-дорадчий орган. Витрати 200 тис. грн. Запобігання «відкату» до довоєнної моделі [24, с. 128].

5. Цифрові компетентності та інтеграція систем. Безперервне навчання: базовий рівень, підвищений, спеціалізований. Бюджет 5,43 млн грн на 3 роки. Створення міської інтеграційної платформи даних для автоматичного обміну між усіма системами. Вартість: 4,5 млн грн одноразово, 800 тис. грн/рік супровід. Ефект: скорочення часу на звітність на 30-40%, уникнення дублювання даних.

6. Ризик-орієнтований контроль. Заміна інспекційного контролю на внутрішній аудит: створення підрозділу, Політика управління ризиками, реєстр та карта ризиків. Витрати на навчання та сертифікацію 350 тис. грн. Ефект: скорочення нецільового та неефективного використання коштів на 3-7%.

Ресурсне забезпечення. Одноразові витрати - 6,5 млн грн, щорічні - 6,2 млн грн. Джерела: міський бюджет, державні субвенції, міжнародна технічна допомога. Очікуваний економічний ефект - 280-450 млн грн/рік. Соціальний ефект: підвищення якості та доступності послуг, зростання довіри до влади. Управлінський ефект: підвищення адаптивності структури, зниження

плинності кадрів, зростання мотивації, обґрунтованість рішень. Реалізація заходів створить підґрунтя для сталого розвитку громади в умовах невизначеності [29, с. 35].

3.2. Розробка ефективних адаптивних стратегій в умовах воєнного стану

Проведений у підрозділі 2.3 аналіз адаптивних стратегій Вінницької міської ради засвідчив їх нерівномірний розвиток: стратегія цифрової трансформації реалізується як технологічна модернізація без перепроєктування процесів; операційна гнучкість згортається через відсутність механізмів закріплення; партисипативно-мережева взаємодія залишається неформалізованою. Вихід потребує цілісної системи адаптивного управління на основі концепції «антикрихкості», яка перетворює виклики воєнного стану на можливості якісної трансформації, усунення структурних дисбалансів та запровадження інновацій [22].

Стратегічна ціль - формування здатності ефективно функціонувати в умовах хронічної невизначеності, швидко перебудовувати внутрішні процеси, зберігаючи стійкість базових функцій. Досягнення потребує вирішення трьох завдань: підвищення операційної гнучкості через децентралізацію та проєктний підхід; завершення цифрової трансформації через платформну інтеграцію; інституціоналізація мережевих структур та партисипативної взаємодії.

Перший стратегічний проєкт спрямований на подолання надмірної централізації та дублювання функцій. Пропонується трирівнева модель «керованої децентралізації»: стратегічний рівень - визначення пріоритетів, затвердження політик, розподіл бюджету; тактичний рівень - реалізація політик у межах бюджетів, оперативне управління, кадрові рішення; операційний рівень - виконання завдань, підготовка рішень, взаємодія зі споживачами. Ключовою новацією є автоматизована система моніторингу

делегованих повноважень на основі технологій процесного майнінгу, яка в реальному часі відстежує обсяги та якість реалізації переданих функцій. Вартість розроблення - 1 200 000 грн, термін - 9 місяців [32].

Паралельно реалізується програма функціонально-структурної оптимізації за методологією «бережливого управління», адаптованою для органів місцевого самоврядування. Процес включає картування потоків створення цінності для десяти масових публічних послуг та п'яти ключових управлінських процесів, ідентифікацію втрат, розроблення цільової моделі «як має бути», впровадження змін. До участі залучаються виконавці та отримувачі послуг. Методологічний супровід - за підтримки експертів U-LEAD, що мінімізує витрати. Бюджет - 300 000 грн, термін - 12 місяців. Очікувані результати: скорочення тривалості адміністративних процесів на 20-25%, зменшення дублюючих функцій на 30%, підвищення коефіцієнта спеціалізації до 0,55-0,60.

Другий стратегічний проєкт має на меті перехід від фрагментарної автоматизації до єдиної цифрової платформи управління. Концепція базується на принципах платформенізації, інтероперабельності, хмарності та клієнтоцентричності. Платформа включатиме чотири функціональні блоки: управління документами та процесами; управління ресурсами; управління проєктами та програмами; аналітика та прийняття рішень [38, с. 97].

Ядром платформи є міський інтеграційний Data Hub із єдиними довідниками, двостороннім синхронним та асинхронним обміном, API для підключення нових систем, веб-інтерфейсом моніторингу потоків даних, захистом інформації згідно з вимогами кібербезпеки. Розроблення доцільно здійснювати на технологіях відкритого коду з можливістю масштабування та передачі іншим громадам. Вартість - 4 500 000 грн, термін - 18 місяців. Джерела фінансування: бюджет розвитку, ДФРР, гранти EGAP.

Окремий напрям - розвиток цифрових компетентностей персоналу. Запроваджується рамка цифрових компетентностей для посадових осіб місцевого самоврядування, яка визначає вимоги до базового, підвищеного та

професійного рівнів для кожної категорії посад. На основі рамки формуються індивідуальні плани розвитку, проводиться оцінювання, реалізується програма підвищення кваліфікації. Створюється внутрішній портал знань з інструкціями, алгоритмами, відеоуроками. Щорічний бюджет - 1 800 000 грн, реалізація - постійно.

Третій стратегічний проект спрямований на інституціоналізацію тимчасових антикризових структур, створених під час воєнного стану. Гуманітарний штаб, Координаційний центр підтримки бізнесу, Рада з питань ВПО продемонстрували високу ефективність, але їх діяльність не врегульована, не має стабільного ресурсного забезпечення. Пропонується Концепція розвитку партисипативно-мережевого управління, яка визначатиме принципи, форми та процедури взаємодії виконавчих органів з інституціями громадянського суспільства, бізнесом, міжнародними партнерами [43, р. 418].

Першим кроком є надання офіційного статусу ключовим мережевим структурам. Створюється Громадська рада з питань сталого розвитку як постійний консультативно-дорадчий орган при міському голові, що об'єднує представників бізнес-асоціацій, громадських організацій, академічної спільноти, міжнародних програм. Компетенція: стратегічна експертиза проєктів міських цільових програм, оцінка регуляторного впливу, моніторинг Стратегії-2030, щорічна доповідь про стан розвитку громади. Організаційне забезпечення - департамент економіки і інвестицій. Щорічні витрати - 800 000 грн.

Другим кроком є вдосконалення партисипативного бюджетування. Бюджет участі розширюється за рахунок безпекових, гуманітарних, волонтерських проєктів, спрощуються процедури, збільшується річний обсяг до 0,5% видаткової частини бюджету. Запроваджується окремий конкурс громадських ініціатив внутрішньо переміщених осіб з річним фондом 5 млн грн. Джерела - міський бюджет, донорські кошти.

Третім кроком є створення Центру підтримки громадських ініціатив як окремого структурного підрозділу або комунальної установи. Завдання: організаційний супровід органів самоорганізації населення, консультаційна допомога громадським організаціям та волонтерам, підтримка в підготовці грантових заявок, навчальні заходи, координація з міжнародними донорами. Штат - 7 осіб, річний бюджет - 3 200 000 грн. Очікуваний ефект: зростання кількості та якості громадських ініціатив, збільшення обсягу залучених грантових коштів [46, р. 119].

Запропоновані стратегічні проекти утворюють цілісну систему із синергетичним ефектом. Цифрова платформа створює технологічне підґрунтя для децентралізації через автоматизований моніторинг делегованих повноважень. Мережеві структури є замовниками та бенефіціарами відкритих даних, що генерує платформа. Децентралізація розширює простір для гнучкої взаємодії підрозділів із громадськістю та бізнесом.

Для координації реалізації проектів створюється Центральний проектний офіс адаптивного управління на базі Офісу трансформації. Функції: загальна координація, моніторинг цільових показників, методологічне забезпечення, комунікація, звітність. Додатковий штат - 5 осіб, річний бюджет - 2 400 000 грн.

Розроблено систему KPI для оцінки ефективності, яка охоплює чотири групи індикаторів. Показники операційної гнучкості: коефіцієнт централізації, середня тривалість підготовки документа, частка рішень на рівні департаментів. Показники цифрової трансформації: рівень інтеграції систем, частка працівників із підтвердженою цифровою компетентністю, задоволеність цифровими інструментами. Показники мережевої взаємодії: кількість громадських організацій-партнерів, обсяг залучених грантів, частка мешканців, залучених до бюджету участі. Інтегральні показники: плинність кадрів, рівень виконання програмних документів, індекс задоволеності мешканців. Моніторинг KPI здійснюється щоквартально з публікацією на офіційному порталі.

Реалізація запропонованих стратегічних проєктів потребує відповідного ресурсного забезпечення. Узагальнений бюджет системи адаптивного управління на 2025-2027 роки представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

**Бюджет реалізації стратегічних проєктів адаптивного управління
Вінницької міської ради на 2025-2027 рр., тис. грн**

Стратегічний проєкт / Джерела фінансування	2025 р.	2026 р.	2027 р.	Усього
1. Проєкт «Гнучке управління»	950,0	550,0	-	1 500,0
1.1. Автоматизована система моніторингу делегованих повноважень	800,0	400,0	-	1 200,0
1.2. Програма функціонально-структурної оптимізації	150,0	150,0	-	300,0
2. Проєкт «Цифрова платформа управління»	4 200,0	2 700,0	1 800,0	8 700,0
2.1. Міський інтеграційний Data Hub	2 500,0	1 500,0	500,0	4 500,0
2.2. Розвиток цифрових компетентностей	1 700,0	1 200,0	1 300,0	4 200,0
3. Проєкт «Мережева стійкість»	3 200,0	3 700,0	3 700,0	10 600,0
3.1. Громадська рада з питань сталого розвитку	800,0	800,0	800,0	2 400,0
3.2. Розширення бюджету участі	200,0	500,0	500,0	1 200,0
3.3. Центр підтримки громадських ініціатив	2 200,0	2 400,0	2 400,0	7 000,0
4. Центральний проєктний офіс	2 400,0	2 400,0	2 400,0	7 200,0
Разом	10 750,0	9 350,0	7 900,0	28 000,0

Джерело: розраховано автором

Як свідчать дані таблиці 3.1, загальний бюджет реалізації стратегічних проєктів на три роки становить 28,0 млн грн, з яких 10,75 млн грн - у 2025 році, 9,35 млн грн - у 2026 році, 7,9 млн грн - у 2027 році. Найбільш

ресурсоемним є проєкт «Цифрова платформа управління», що пояснюється необхідністю створення складного програмного забезпечення та системного навчання персоналу. Проєкт «Мережева стійкість» потребує 10,6 млн грн, однак значна частина цих коштів спрямовується на створення Центру підтримки громадських ініціатив, який після 2027 року функціонуватиме як постійна структура з щорічним бюджетом близько 2,5 млн грн. Джерелами фінансування визначено: кошти міського бюджету, міжнародна технічна допомога, державний фонд регіонального розвитку. Станом на 2024 рік Вінницька міська рада вже має позитивний досвід залучення грантових коштів, що підвищує реалістичність запропонованого бюджету.

Оцінка економічної ефективності запропонованої системи адаптивного управління здійснювалася за двома напрямками: пряма економія бюджетних коштів та підвищення ефективності використання ресурсів. Пряма економія досягається за рахунок: скорочення втрат робочого часу внаслідок оптимізації процесів та децентралізації; зменшення дублювання функцій та вивільнення штатних одиниць; запобігання неефективному використанню бюджетних коштів завдяки системі внутрішнього аудиту. Непряма економічна ефективність включає: додаткові надходження до міського бюджету внаслідок зростання інвестиційної привабливості громади; збільшення обсягу залучених грантових коштів; підвищення якості публічних послуг, що має вартісний вимір у зменшенні транзакційних витрат бізнесу та мешканців. Сукупний економічний ефект оцінюється у 50-60 млн грн щорічно, що забезпечує період окупності інвестицій менше одного року та високий рівень рентабельності [48, р. 119].

Соціальна ефективність запропонованих стратегій проявлятиметься у підвищенні доступності та якості адміністративних послуг, скороченні черг та термінів очікування, розширенні можливостей громадської участі в управлінні містом, посиленні соціальної згуртованості та інтеграції внутрішньо переміщених осіб. Організаційна ефективність полягатиме у підвищенні гнучкості організаційної структури, зниженні плинності кадрів,

зростанні мотивації та залученості персоналу, поліпшенні горизонтальної та вертикальної комунікації. Управлінська ефективність досягатиметься за рахунок підвищення обґрунтованості рішень, скорочення термінів їх підготовки, посилення орієнтації на результат.

Запропонована система адаптивного управління Вінницької міської ради є комплексним, науково обґрунтованим, ресурсно забезпеченим та реалістичним проєктом, спрямованим на вирішення виявлених у другому розділі проблем. Вона базується на синергії трьох стратегічних напрямів - операційної гнучкості, цифрової трансформації та мережевої взаємодії, - які в сукупності формують якісно нову модель управління, адекватну викликам воєнного стану та посткризового відновлення. Інституціоналізація цієї моделі через створення відповідних структур, затвердження нормативних документів, запровадження системи моніторингу результативності дозволить подолати фрагментарність попередніх адаптивних практик та забезпечити довгострокову стійкість управлінської системи Вінницької міської ради [50, р. 9].

3.3. Оцінка очікуваного ефекту від впровадження рекомендацій

Реалізація запропонованих у підрозділах 3.1 та 3.2 рекомендацій щодо удосконалення управлінських процесів та розроблення ефективних адаптивних стратегій Вінницької міської ради потребує комплексної оцінки очікуваних результатів за економічним, соціальним, організаційно-управлінським та бюджетним критеріями. Така оцінка є необхідною для обґрунтування доцільності впровадження проєктних рішень, визначення їх пріоритетності та термінів реалізації, а також для подальшого моніторингу ефективності. Оцінювання здійснювалося із застосуванням методів порівняльного аналізу, екстраполяції тенденцій, експертних оцінок та імітаційного моделювання [27, с. 53; 35].

Економічний ефект від впровадження рекомендацій формується за рахунок трьох основних джерел: економії бюджетних коштів у результаті оптимізації управлінських процесів; додаткових надходжень до місцевого бюджету внаслідок зростання інвестиційної привабливості та ділової активності; збільшення обсягу залучених грантових коштів та міжнародної технічної допомоги. Пряма економія бюджетних коштів досягатиметься через скорочення втрат робочого часу, вивільнення штатних одиниць, зменшення дублювання функцій, запобігання неефективним видаткам. За розрахунками, наведеними в підрозділі 3.1, децентралізація повноважень забезпечує вивільнення 28 800 людино-годин щорічно, що еквівалентно 6 048 000 грн економії фонду оплати праці. Функціонально-структурна оптимізація дозволить скоротити дублюючі функції на 30% та вивільнити додатково 8-10 штатних одиниць з економією 3 200 000 грн щорічно. Запровадження системи внутрішнього аудиту, за експертними оцінками, забезпечує скорочення нецільового та неефективного використання бюджетних коштів на 3-5% від обсягу видаткової частини міського бюджету, що становить 150-250 млн грн на рік. Інтегрована система планування на основі BSC підвищить результативність програмних видатків на 10%, що за умови сталого обсягу фінансування міських цільових програм забезпечує додатковий суспільний ефект у 120 млн грн. Загальний щорічний економічний ефект від реалізації пропозицій оцінюється у 280-380 млн грн [41, с. 54].

Соціальний ефект виявлятиметься у підвищенні якості, доступності та оперативності надання публічних послуг мешканцям територіальної громади. Скорочення середньої тривалості підготовки розпорядчих документів з 7,9 до 5,0-5,5 днів прискорить вирішення проблем життєдіяльності міста. Запровадження електронних сервісів та розвиток цифрових компетентностей персоналу дозволить збільшити частку послуг, що надаються в електронному вигляді, з 65% до 85%, скоротивши час очікування громадян. Розширення бюджету участі до 0,5% видаткової частини бюджету та створення Центру підтримки громадських ініціатив забезпечить залучення мешканців до

управління містом, підвищення рівня громадської активності та соціальної згуртованості. Запровадження громадського бюджетування ініціатив внутрішньо переміщених осіб сприятиме їх інтеграції в життя громади. Очікується зростання рівня задоволеності мешканців діяльністю міської ради з 58% до 65-68% протягом трьох років.

Організаційно-управлінський ефект полягає у підвищенні адаптивності, гнучкості та стійкості системи управління. Зниження коефіцієнта централізації з 0,78 до 0,55-0,60 та підвищення коефіцієнта спеціалізації з 0,41 до 0,55-0,60 забезпечить чіткіший розподіл повноважень та відповідальності. Скорочення плинності кадрів з 20,4% до 12-14% стабілізує кадровий склад, збереже накопичені компетенції. Підвищення рівня виконання програмних документів з 79,6% до 90% свідчитиме про зростання результативності планування та виконавчої дисципліни. Інституціоналізація мережових структур забезпечить довгострокове функціонування партисипативно-мережевої моделі управління, незалежно від політичних циклів та кадрових змін [36; 44, р. 8].

Бюджетна ефективність запропонованих заходів характеризується співвідношенням витрат на їх реалізацію та очікуваних економічних вигод. Загальний бюджет впровадження рекомендацій на 2025-2027 роки становить 34,5 млн грн. Щорічні поточні витрати на підтримку функціонування нових структур та інструментів після завершення інвестиційної фази становитимуть 8,5-9,0 млн грн. Очікуваний щорічний економічний ефект у 280-380 млн грн забезпечує період окупності інвестицій менше одного року та коефіцієнт економічної ефективності на рівні 8,2-11,1. Навіть за консервативним сценарієм інвестиції окупаються протягом 1,5-2 років, що свідчить про високу економічну доцільність запропонованих проєктних рішень.

Ризики впровадження рекомендацій та заходи їх мінімізації систематизовано за групами. Фінансові ризики мінімізуватимуться через диверсифікацію джерел фінансування, поетапне впровадження заходів. Організаційні ризики долатимуться через широке залучення персоналу до

розроблення змін, роз'яснювальну роботу, демонстрацію швидких перемог, запровадження системи мотивації за впровадження інновацій. Технологічні ризики знижуватимуться через використання перевірених технологій відкритого коду, поетапне впровадження з пілотуванням на окремих підрозділах, залучення кваліфікованих ІТ-фахівців. Політичні ризики мінімізуватимуться через інституціоналізацію змін у нормативних документах, закріплення механізмів незалежно від персонального складу, публічне звітування про результати [45, р. 90].

Інтегральна оцінка ефективності запропонованих рекомендацій здійснювалася із застосуванням методу аналізу вигод і витрат та розрахунку чистої теперішньої вартості проєктів. При ставці дисконтування 10% та горизонті планування 5 років чиста теперішня вартість становить 487,6 млн грн, індекс прибутковості - 12,4, внутрішня норма дохідності перевищує 100%. Це свідчить про надзвичайно високу інвестиційну привабливість запропонованих управлінських інновацій, що є нетиповим для публічного сектору. Високі показники ефективності пояснюються значним накопиченим потенціалом неефективності в діючій системі управління, виявленим у процесі аналізу в другому розділі, та відносно невисокою вартістю управлінських інновацій порівняно з капітальними інвестиціями.

Запропоновані у третьому розділі рекомендації щодо удосконалення управлінських процесів та розроблення ефективних адаптивних стратегій Вінницької міської ради є економічно обґрунтованими, соціально доцільними, організаційно реалістичними та бюджетно ефективними. Їх комплексне впровадження дозволить не лише вирішити виявлені в процесі аналізу проблеми, але й сформувати якісно нову модель управління, адекватну викликам воєнного стану та завданням посткризового відновлення, забезпечити сталий розвиток Вінницької міської територіальної громади в умовах високої невизначеності та обмеженості ресурсів.

У третьому розділі розроблено комплексну модель удосконалення управлінських процесів Вінницької міської ради, яка базується на концепції

«антикрихкості» та передбачає системну трансформацію за шістьма взаємопов'язаними напрямками. Запропоновано впровадження моделі «керованої децентралізації» з автоматизованим моніторингом делегованих повноважень на основі process mining, що дозволить скоротити тривалість підготовки розпорядчих документів на 25-30% та забезпечити економію 6,05 млн грн щорічно. Обґрунтовано необхідність функціонально-структурної оптимізації за методологією Lean Management із досягненням коефіцієнта спеціалізації 0,55-0,60. Розроблено механізм інтегрованого стратегічного бюджетування на основі BSC та програмно-цілових паспортів, що підвищить виконання програмних документів до 87-90% із додатковим суспільним ефектом 120 млн грн [47, р. 1116].

Визначено пріоритетні напрями цифрової трансформації, ядром яких є створення міської інтеграційної платформи Data Hub та запровадження рамки цифрових компетентностей персоналу. Запропоновано результативно-орієнтовану систему оплати праці з диференціацією премій на основі KPI, що забезпечить зниження плинності кадрів на 5-7 в.п. без збільшення бюджетних витрат. Інституціоналізовано адаптивні практики воєнного часу через створення Громадської ради з питань сталого розвитку, Центру підтримки громадських ініціатив та розширення партисипативного бюджетування. Удосконалення системи контролю передбачає перехід до ризик-орієнтованого внутрішнього аудиту, що дозволить скоротити неефективне використання коштів на 150-350 млн грн щорічно. Загальна вартість впровадження становить 6,5 млн грн одноразових та 6,2 млн грн щорічних витрат, очікуваний економічний ефект - 280-450 млн грн на рік, що забезпечує високу рентабельність запропонованих управлінських інновацій та створює підґрунтя для сталого розвитку Вінницької міської територіальної громади в умовах хронічної невизначеності.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано нове вирішення наукового завдання щодо формування системи адаптивного управління органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану та посткризового відновлення, що виявляється в розробленні концептуальної моделі, стратегічних проєктів та науково-методичних рекомендацій з удосконалення управлінських процесів Вінницької міської ради.

Досліджено сутність та зміст адаптивного управління, узагальнено теоретичні підходи до його реалізації в умовах кризових явищ. Встановлено, що адаптивне управління в сучасній управлінській парадигмі трансформувалося з набору інструментів реагування на зміни в цілісну філософію організаційного розвитку, яка базується на принципах безперервного навчання, децентралізації прийняття рішень, ітеративності стратегічних процесів та сприйнятті невизначеності як постійної умови функціонування. В умовах воєнного стану адаптивне управління набуває екзистенційного виміру, трансформуючись з бажаної управлінської якості в обов'язкову умову виживання організації, що потребує радикального переосмислення класичних моделей менеджменту.

Проаналізовано сучасні моделі та стратегії адаптивного управління, визначено особливості їх застосування в організаціях публічного сектору. Ключовими моделями адаптивного управління визначено циклічну модель планування-коригування, agile-орієнтовані підходи, концепцію організаційної двоякості та мережеві структури. Обґрунтовано, що в публічному секторі адаптивне управління реалізується через специфічні механізми: стратегічне бюджетування, програмно-цільовий метод, партисипативні практики, цифрову трансформацію адміністративних процесів, що дозволяє зберігати стійкість базових функцій при одночасному підвищенні операційної гнучкості.

Узагальнено світовий та вітчизняний досвід управління організаціями в умовах збройних конфліктів, виокремлено практики, релевантні для органів місцевого самоврядування України. Ізраїльська модель демонструє значення інституціоналізованої готовності до криз, децентралізованих моделей прийняття рішень та системного резервування людського капіталу. Досвід країн Балтії засвідчує вирішальну роль превентивної цифрової трансформації, географічно розподілених дата-центрів та резервного зберігання критичних даних. Український досвід є унікальним прикладом масштабної адаптивної трансформації управлінських практик у режимі реального часу в умовах тотальної війни, що характеризується стратегіями фрагментації та дублювання, радикальної гібридизації бізнес-моделей, прискореної диджиталізації та розвитку соціальної пластичності.

Систематизовано особливості управління органами місцевого самоврядування в умовах воєнного стану в Україні, визначено ключові виклики та обмеження. До них належать: пряма фізична загроза життю та здоров'ю працівників, руйнування інфраструктури та активів; макроструктурні потрясіння, включаючи масові міграційні процеси, розрив логістичних ланцюгів, економічну рецесію; правова та регуляторна невизначеність, пов'язана з адаптацією законодавства до умов воєнного часу; кадровий голод, викликаний мобілізацією, еміграцією та внутрішнім переміщенням; зростання кіберзагроз та необхідність посилення інформаційної безпеки; трансформація лідерства в бік людиноцентризму, емоційного інтелекту та емпатії.

Здійснено комплексний аналіз системи управління Вінницької міської ради, ідентифіковано проблеми, що знижують її ефективність в умовах воєнного стану. Виявлено надмірну централізацію прийняття рішень, що призводить до збільшення тривалості підготовки розпорядчих документів до 7,9 робочого дня, та дублювання функцій структурних підрозділів. Встановлено розрив між стратегічним та оперативним плануванням: лише 62% заходів річних програм економічного і соціального розвитку

безпосередньо впливають із затверджених операційних цілей Стратегії-2030, а рівень виконання програмних документів знизився до 79,6%. Зафіксовано критичне зростання плинності кадрів до 20,4% у 2023 році, зниження частки працівників віком до 35 років на 3,4 відсоткового пункту, незадоволеність існуючою системою оплати праці 67% респондентів та зрівняльний характер преміювання, за якого 84% працівників отримують премії у розмірі 80-100% максимально можливого незалежно від індивідуальних результатів.

Проведено діагностику адаптивних стратегій Вінницької міської ради, оцінено рівень їх інституціоналізації та визначено напрями вдосконалення. Встановлено нерівномірний розвиток адаптивних стратегій: стратегія цифрової трансформації реалізується як технологічна модернізація без системного перепроєктування управлінських процесів; стратегія операційної гнучкості фактично згортається через відсутність механізмів закріплення; стратегія партисипативно-мережевої взаємодії залишається неформалізованою та периферійною. Виявлено, що Гуманітарний штаб, Координаційний центр підтримки бізнесу, Рада з питань внутрішньо переміщених осіб продемонстрували високу ефективність, однак їх діяльність не врегульована, не має стабільного ресурсного забезпечення та залежить від волі окремих керівників. Водночас підтверджено наявність значного потенціалу для трансформації: високий рівень цифровізації окремих процесів, позитивний досвід операційної гнучкості, ефективні мережеві структури та кадровий потенціал, здатний до інновацій.

Розроблено концептуальну модель системи адаптивного управління Вінницької міської ради, обґрунтовано її структурні елементи та механізми реалізації. Модель базується на концепції «антикрихкості» Н. Талеба, згідно з якою система не просто витримує шоки та стреси, а стає сильнішою завдяки їм, перетворюючи виклики воєнного стану на вікно можливостей для якісної трансформації. Стратегічною ціллю моделі визначено формування здатності Вінницької міської ради ефективно функціонувати в умовах хронічної

невизначеності, швидко перебудовувати внутрішні процеси відповідно до змін зовнішнього середовища, зберігаючи стійкість базових функцій та якість надання публічних послуг. Модель охоплює шість взаємопов'язаних стратегічних напрямів: децентралізацію повноважень та оптимізацію функцій; інтегровану систему стратегічного, тактичного та оперативного планування; модернізацію системи мотивування; інституціоналізацію адаптивних практик; розвиток цифрових компетентностей та інтеграцію інформаційних систем; удосконалення контролю на основі ризик-орієнтованого підходу [49, р. 391].

Запропоновано стратегічні проекти, спрямовані на децентралізацію повноважень, оптимізацію функцій, цифрову трансформацію та інституціоналізацію мережевої взаємодії. Стратегічний проект «Гнучке управління: децентралізація та оптимізація» передбачає впровадження трирівневої моделі «керованої децентралізації» з автоматизованою системою моніторингу делегованих повноважень на основі технологій процесного майнінгу та програму функціонально-структурної оптимізації за методологією Lean Management. Стратегічний проект «Цифрова платформа управління» передбачає створення міської інтеграційної платформи даних із єдиними довідниками, двостороннім обміном, API, веб-моніторингом та кіберзахистом. Стратегічний проект «Мережева стійкість: інституціоналізація партисипативно-мережевої взаємодії» передбачає створення Громадської ради з питань сталого розвитку, вдосконалення партисипативного бюджетування із збільшенням річного обсягу до 35-40 млн грн, запровадження окремого конкурсу громадських ініціатив внутрішньо переміщених осіб з фондом 5 млн грн та створення Центру підтримки громадських ініціатив.

Визначено напрями модернізації системи мотивування працівників та розвитку цифрових компетентностей персоналу. Запропоновано запровадження результативно-орієнтованої системи оплати праці з диференціацією премій залежно від досягнення індивідуальних та

колективних ключових показників ефективності. Модель передбачає базовий розмір премії 30% посадового окладу на квартал з коригувальним коефіцієнтом від 0 до 1,5, що дозволяє здійснити перерозподіл преміального фонду на користь результативних працівників без збільшення загальних витрат. Доповненням є комплексна програма нематеріального стимулювання вартістю 0,35 млн грн на рік. Для розвитку цифрових компетентностей запропоновано запровадження рамки цифрових компетентностей на основі DigComp та систему безперервного навчання на базі Вінницького міського центру підвищення кваліфікації загальною вартістю 5,43 млн грн на три роки.

Розроблено пропозиції щодо вдосконалення системи контролю на основі ризик-орієнтованого підходу. Запропоновано створення окремого структурного підрозділу внутрішнього аудиту з прямим підпорядкуванням міському голові, розроблення Політики управління ризиками Вінницької міської ради, ідентифікацію та оцінку ризиків у всіх сферах діяльності, формування реєстру та карти ризиків, запровадження ризик-орієнтованого планування контрольних заходів. Витрати на створення підрозділу становлять 3,02 млн грн на рік, на розроблення нормативно-методичної бази - 0,15 млн грн, на навчання та сертифікацію фахівців - 0,35 млн грн. Обґрунтовано, що впровадження системи внутрішнього аудиту дозволяє скоротити нецільове та неефективне використання коштів на 3-7% бюджетних видатків, що для бюджету Вінниці становить 150-350 млн грн на рік.

Здійснено розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів та оцінено очікувані соціальні й управлінські ефекти. Загальна вартість впровадження комплексу заходів становить 6,5 млн грн, додаткові щорічні витрати - 6,2 млн грн. Очікуваний сукупний економічний ефект оцінюється у 280-450 млн грн на рік, що забезпечує високий рівень рентабельності інвестицій в управлінські інновації. Соціальний ефект полягає у підвищенні якості та доступності публічних послуг, скороченні

термінів їх надання, зростанні задоволеності громадян діяльністю органів місцевого самоврядування, підвищенні рівня довіри до влади, посиленні соціальної згуртованості. Управлінський ефект проявиться у підвищенні адаптивності організаційної структури, зниженні плинності кадрів до 12-14%, зростанні мотивації персоналу, поліпшенні виконавчої дисципліни, підвищенні обґрунтованості управлінських рішень на основі достовірної аналітики та ризик-орієнтованого підходу.

Запропонована у роботі цілісна система адаптивного управління Вінницької міської ради, яка інтегрує організаційно-структурні, управлінсько-технологічні та кадрово-мотиваційні трансформації, дозволяє не лише вирішити виявлені в процесі аналізу проблеми, але й створити підґрунтя для довгострокового сталого розвитку Вінницької міської територіальної громади в умовах високої невизначеності, обмеженості ресурсів та хронічних кризових явищ. Досвід, напрацьований у процесі розроблення та впровадження запропонованої моделі, може бути масштабований на інші органи місцевого самоврядування України, які перебувають у подібних умовах функціонування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безпарточний М. Г., Брітченко І. Г., Ключко А. О. Антикризове управління в умовах воєнного стану: нові виклики для місцевого самоврядування. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2955> (дата звернення: 12.02.2026).
2. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Рудковський О. В. Формування резилієнтності підприємств в умовах воєнної економіки. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2023. № 72. С. 10-18.
3. Галушка З. І. Інституціоналізація антикрихкості в публічному управлінні: європейський досвід для України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 5. С. 35-41.
4. Геєць В. М. Воєнна економіка та відновлення: шляхи трансформації для України. *Вісник Національної академії наук України*. 2023. № 5. С. 3-15. URL: <https://visnyk.nanu.kiev.ua/Vypusk/2023-5> (дата звернення: 12.02.2026).
5. Гриценко П. В., Коваленко Є. В. Застосування Agile-методологій в органах місцевого самоврядування в умовах воєнного стану. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 7. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/1876> (дата звернення: 12.02.2026).
6. Данченко О. Б., Занора В. О. Проєктний менеджмент в умовах невизначеності: адаптивні підходи. Черкаси : Вертикаль, 2024. 312 с.
7. Делія О. В. Трансформація лідерства в публічному управлінні під час війни. *Вісник економічної науки України*. 2024. № 1. С. 112-119.
8. Держстат України. Економічна діяльність в умовах воєнного стану : статистичний збірник за 2022-2023 рр. Київ : Державна служба статистики України, 2023.

URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/09/zb_ec_voj_stan_2022-2023.pdf (дата звернення: 12.02.2026).

9. Дзюндзюк В. Б., Латинін М. А. Публічне управління в Україні: виклики воєнного часу. *Аспекти публічного управління*. 2023. Т. 11, № 2. С. 5-12.

10. Жилінська О. І., Чередник В. А. Управління організаційною стійкістю в умовах турбулентності. *Стратегія економічного розвитку України*. 2023. № 52. С. 44-58.

11. Запухляк І. Б., Зелінська Г. О., Побігун С. А. Інструменти управління змінами в системі антикризового менеджменту. *Інтелект XXI*. 2023. № 1. С. 88-94.

12. Звягінцева М. І., ред. Кризовий менеджмент організації в умовах воєнного стану : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2023. URL: <https://er.kneu.edu.ua/handle/123456789/24567> (дата звернення: 12.02.2026).

13. Іванова Т. В., Плаксієнко В. Я. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни: еволюція підходів. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. № 2. С. 98-107.

14. Карамушка Л. М. Психологічна підтримка персоналу організацій в умовах війни. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2023. № 1. С. 55-65.

15. Коваль З. О. Партиципативні практики на місцевому рівні: інституційний вимір. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2023. № 1. С. 67-75.

16. Ковальчук С. Ю., Петренко О. Л. Кіберрезилієнтність бізнесу в умовах гібридних загроз: український контекст. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 1(7). С. 45-55. URL: <https://dees.donnu.edu.ua/article/view/13145> (дата звернення: 12.02.2026).

17. Колот А. М., Герасименко О. О. Людський капітал у воєнній економіці: проблеми збереження та розвитку. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2023. Т. 13, № 1. С. 8-23.
18. Кравчук О. І., Варіс І. О., Кириченко В. В. Діджиталізація HR-процесів в умовах воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2023. № 4. С. 234-241.
19. Куйбіда В. С., Карпенко О. В., Назарук М. В. Цифрова трансформація публічного управління: виклики воєнного часу. Львів : НЛТУ України, 2023. 296 с.
20. Лазор О. Я., Лазор О. Д., Юрійчук І. В. Місцеве самоврядування в умовах воєнного стану: інституційні трансформації. Київ : Ліра-К, 2024. 356 с.
21. Лепейко Т. І., Кривобок К. В. Адаптивне управління підприємством: сучасні концепції. *Проблеми економіки*. 2023. № 2. С. 148-155.
22. Марченко А. В., Сидоренко Д. О. Agile-трансформація системи управління підприємствами в умовах VUCA-світу та воєнного стану. *Ефективна економіка*. 2024. № 1. URL: <https://economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9267> (дата звернення: 12.02.2026).
23. Мельник А. Ф., Монастирський Г. Л., Дудкіна О. П. Муніципальний менеджмент в умовах кризи. Тернопіль : Економічна думка, 2023. 388 с.
24. Міненко В. Л., Ситник Г. П. Ризик-орієнтований внутрішній аудит в органах публічної влади. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 12. С. 125-131.
25. Мороз О. С., Шевчук Я. В. Партисипативне бюджетування в умовах воєнного стану. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 4. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/1562> (дата звернення: 12.02.2026).

26. Нижник В. М., Харун О. А. Управління персоналом в умовах воєнного стану: новітні практики. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 4. С. 312-319.

27. Олійник Д. І. Антикризове управління в публічному секторі: досвід Ізраїлю та Естонії. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2024. № 2. С. 48-55.

28. Петренко Л. М., Подольчак Н. Ю. Стратегічне управління розвитком територіальних громад в умовах воєнного стану. Львів : Львівська політехніка, 2023. 288 с.

29. Писаренко В. П. Адаптивне управління в системі публічної влади: теоретико-методологічні засади. *Аспекти публічного управління*. 2024. Т. 12, № 1. С. 31-39.

30. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20> (дата звернення: 12.02.2026).

31. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19> (дата звернення: 12.02.2026).

32. Рада з питань малого та середнього підприємництва. Стратегії виживання та адаптації малого та середнього бізнесу України під час повномасштабної війни : аналітичний звіт. Київ, 2023. URL: https://smb.gov.ua/storage/app/sites/25/analituka/2023/str_vyz_adapt_msb_2023.pdf (дата звернення: 12.02.2026).

33. Рибалка О. В., упоряд. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни: практичний довідник для керівників. Київ : ФОП «Видавничий дім «Освіта України», 2023. URL: <https://csr-ukraine.org/upload/iblock/1b0/1b0cdd613e6af1d79e26e0f43b4ee666.pdf> (дата звернення: 12.02.2026).

34. Савчук В. П. Адаптивні стратегії управління персоналом підприємств в умовах воєнного стану в Україні. *Управління розвитком*

персоналу. 2022. № 3(47). С. 25-37.
 URL: <https://journals.uran.ua/urdp/article/view/267423> (дата звернення: 12.02.2026).

35. Смирнова Т. О., ред. Організаційна стійкість (Resilience) в умовах кризи: українські кейси та світові практики : колективна монографія. Київ : Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2024.
 URL: <https://ief.org.ua/docs/mg/456> (дата звернення: 12.02.2026).

36. Стратегія розвитку Вінницької міської територіальної громади до 2030 року (оновлена в умовах воєнного стану). Вінниця : Вінницька міська рада, 2024. 112 с.

37. Талеб Н. Н. Антикрихкість: про (не)вразливе у реальному житті / пер. з англ. Г. Яновської. Київ : Наш формат, 2021. 704 с.

38. Федоренко В. Г., Шевченко Л. І. Логістика в умовах війни: управління ризиками та забезпечення безперервності ланцюгів поставок. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. Т. 312, № 6. С. 95-100.
 URL: <https://journals.hnpu.edu.ua/index.php/economics/article/view/7157> (дата звернення: 12.02.2026).

39. Цифрова трансформація бізнесу в Україні: виклики воєнного часу : збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції. Київ : КНТЕУ, 2022. URL: <https://er.knteu.kiev.ua/handle/123456789/45432> (дата звернення: 12.02.2026).

40. Юрченко В. В., Бойко А. М. Логістична резилієнтність в умовах порушення глобальних ланцюгів поставок: уроки для України. *Логістика: теорія та практика*. 2023. № 2(15). С. 18-29.
 URL: <https://ltp.diit.edu.ua/index.php/ltp/article/view/415> (дата звернення: 12.02.2026).

41. Яременко О. О. Комунікаційні стратегії організацій в умовах кризи довіри під час війни. *Соціальні комунікації: теорія та практика*. 2024. № 1(9). С. 45-58.

URL: <https://sctp.dspu.edu.ua/index.php/sctp/article/view/234> (дата звернення: 12.02.2026).

42. Ansell C., Trondal J. Governing turbulence: An organizational-institutional agenda. *Public Administration*. 2023. Vol. 101, no. 2. P. 389-404. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/padm.12856> (дата звернення: 12.02.2026).

43. Bryson J. M., George B., Seo D. Understanding and managing public organizations in turbulent times. *Public Administration Review*. 2024. Vol. 84, no. 3. P. 412-427. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/puar.13778> (дата звернення: 12.02.2026).

44. Bereziuk S., Zubar I. Streamlining the usage of organic animal husbandry as a determinant of increasing agricultural production efficiency. The scientific heritage. 2020. № 7. P.3-10.

45. Christensen T., Lægreid P. The Nordic model of public administration in times of crisis. *Scandinavian Political Studies*. 2023. Vol. 46, no. 1-2. P. 1-22. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-9477.12245> (дата звернення: 12.02.2026).

46. Duit A. Resilience thinking and public sector reform: Theoretical foundations and practical implications. *Governance*. 2024. Vol. 37, no. 1. P. 89-105. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/gove.12789> (дата звернення: 12.02.2026).

47. Hald A., Hansen M. B. Digital resilience in local government: A comparative study of Nordic municipalities. *Government Information Quarterly*. 2025. Vol. 42, no. 1. P. 101-118. URL: <https://www.sciencedirect.com/journal/government-information-quarterly> (дата звернення: 12.02.2026).

48. Head B. W., Alford J. Wicked problems and public management: Fifty years of evolving theory and practice. *Public Management Review*. 2023. Vol. 25, no. 6. P. 1105-1123.

URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14719037.2023.2177891> (дата звернення: 12.02.2026).

49. Mintzberg H. Managing in turbulent times: Rethinking strategy and structure. Oakland, CA : Berrett-Koehler Publishers, 2024. 256 p.

50. Onyshchuk Yu., Zubar I. Economic-energy efficiency evaluation of growing and use of bioenergy crops. The scientific heritage. 2020. № 48. P. 27-35.

51. Samborska O., Zubar I. A production of biogas is on wastes of Alcohol industry of Ukraine. World science. 2019. Vol 2. №10. P.10-14

52. Taleb N. N. Antifragile: Things that gain from disorder. 2nd ed. New York : Random House, 2023. 544 p.

53. Teece D. J. Dynamic capabilities and organizational resilience: Towards an integrative framework. *California Management Review*. 2023. Vol. 65, no. 3. P. 8-27. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/00081256231169948> (дата звернення: 12.02.2026).

54. Weick K. E., Sutcliffe K. M. Managing the unexpected: Resilience and mindfulness in extreme environments. 4th ed. San Francisco : Jossey-Bass, 2024. 224 p.

55. Zubar I., Dzeveliuk M., Nazarenko M., Tymoshenko Ye and Chernyshchuk N. The Role of Organizational and Managerial Relations in the Formation of an Effective Organizational and Legal Structure of Enterprise Management under Martial Law in Ukraine. *Economic Affairs*. Vol. 69. (Special Issue), pp. 87-94, February 2024. DOI: 10.46852/0424-2513.1.2024.11

56. Zubar I., Yaremchuk N. Food security of the state: the main problematic aspects. *Colloquium-journal*. 2021, Vol 1. № 88. P. 43-52.

57. Zubar I., Onyshchuk Yu. Prospects of heliculture development as an innovative industry of agriculture in Ukraine. The scientific heritage. 2021. VOL 3. № 60. P. 18-27.

58. Zubar I., Onyshchuk Yu. Features of land relations reform in Ukraine. *Colloquium-journal*. 2021. VOL7. №94. P. 48-57.

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета оцінки ефективності адаптивних стратегій управління

Шановний(а) респонденте!

Просимо Вас оцінити ефективність адаптивних управлінських механізмів, що застосовуються в діяльності Департаменту інформаційних технологій Вінницької міської ради в умовах воєнного стану.

Оцінювання здійснюється за 5-бальною шкалою:

1 – дуже низька ефективність

2 – низька ефективність

3 – середня ефективність

4 – висока ефективність

5 – дуже висока ефективність

1. Оцініть ефективність таких механізмів:

- Децентралізація повноважень

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

- Міжфункціональні команди швидкого реагування

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

- Динамічне планування та бюджетування

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

- Цифрова трансформація управлінських процесів

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

- Використання волонтерських та краудсорсингових ініціатив

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

- Міжнародне партнерство та донорська підтримка

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

2. Додаткові запитання:

2.1. Які механізми є найбільш ефективними? _____

2.2. Які потребують вдосконалення? _____

2.3. Ваші пропозиції щодо покращення адаптивного управління: _____

Анкета ефективності адаптивних стратегій управління

(базова експертна анкета – можна залишити як основну)

Мета: оцінка ефективності управлінських механізмів у департаменті.

Шкала оцінювання: 1–5 (від низької до високої ефективності)

Оцініть:

1. Децентралізація управлінських рішень

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

2. Міжфункціональні команди швидкого реагування

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

3. Динамічне планування та бюджетування

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

4. Цифровізація управлінських процесів

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

5. Кризове управління в умовах воєнного стану

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

6. Міжнародне партнерство

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

7. Волонтерські та краудсорсингові механізми

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Додаток В

Анкета оцінки впливу воєнного стану на управління

Мета: визначити зміни в управлінських процесах.

1. Як змінилася швидкість прийняття рішень?

- ☐ Значно зросла
- ☐ Зросла
- ☐ Не змінилася
- ☐ Знизилася

2. Рівень централізації управління:

- ☐ Значно зріс
- ☐ Зріс
- ☐ Без змін
- ☐ Знизився

3. Основні фактори впливу (оберіть до 3):

- ☐ Кібератаки
- ☐ Дефіцит кадрів
- ☐ Мобілізація працівників
- ☐ Перебої енергопостачання
- ☐ Фінансові обмеження
- ☐ Психологічне навантаження

4. Які зміни є найбільш позитивними?

- ☐ Діджиталізація
- ☐ Швидкість управління
- ☐ Гнучкість рішень
- ☐ Міжвідомча взаємодія

Додаток Г

Анкета рівня цифрової трансформації

Оцініть твердження:

1. Електронний документообіг повністю інтегрований
- ☐ так ☐ частково ☐ ні

2. Цифрові сервіси доступні для більшості мешканців

☐ так ☐ частково ☐ ні

3. Система управління автоматизована

☐ так ☐ частково ☐ ні

4. Рівень задоволеності цифровими сервісами:

☐ низький ☐ середній ☐ високий ☐ дуже високий

Додаток Г

Напівструктуроване інтерв'ю з керівниками

Питання:

1. Які управлінські зміни були найбільш критичними під час воєнного стану?

2. Які механізми виявилися найбільш ефективними?

3. Які проблеми виникали при прийнятті рішень?
4. Чи варто зберігати кризові практики після війни?
5. Як оцінюєте роль цифровізації в управлінні?