

АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНОЮ СТІЙКІСТЮ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Галунець Н.І., старша викладачка

Миколаївський національний аграрний університет

<https://orcid.org/0000-0001-7709-9238>

Анотація: У роботі обґрунтовано необхідність переходу територіальних громад від традиційних моделей управління до адаптивного менеджменту в умовах воєнної дестабілізації. Автор розкриває трансформацію ресурсної стійкості з кількісного показника активів у динамічну характеристику функціональної мобільності та автономності систем. Особливу увагу приділено типізації ресурсів, що охоплює децентралізацію інфраструктури, мобілізацію людського капіталу та цифровізацію управлінських процесів. Описано ітеративний управлінський цикл, який включає моніторинг, оцінку розривів, гнучке планування та оперативну корекцію дій. Доведено, що формування такої динамічної екосистеми є безальтернативною умовою забезпечення життєдіяльності громад та їхнього самовідновлення під впливом зовнішніх шоків.

Ключові слова: адаптивне управління, ресурсна стійкість, територіальна громада, воєнний стан, муніципальний менеджмент, автономність інфраструктури, людський капітал, цифрова трансформація, ітеративний цикл, антикризове управління.

Повномасштабна воєнна агресія проти України спричинила глибоку дестабілізацію функціонування територіальних громад, суттєво ускладнивши виконання ними базових управлінських функцій та забезпечення життєдіяльності населення. Особливої уразливості зазнала критична інфраструктура, що в умовах постійних безпекових загроз потребує оперативного відновлення та безперервного управління. У цих обставинах традиційні моделі управління, що базуються на стабільному плануванні та прогнозованих траєкторіях розвитку, втратили свою ефективність. Це зумовлює необхідність переходу до моделі адаптивного управління, в основі якого лежить гнучкість прийняття рішень, швидкий перерозподіл ресурсів та здатність системи не лише протистояти зовнішнім шокам, а й трансформуватися під їхнім впливом [1]. Поряд з цим, ресурсна стійкість громади у воєнний період перестає бути статичним показником наявності фінансових чи матеріальних активів. Вона трансформується у динамічну характеристику, що визначається швидкістю мобілізації людського капіталу, автономністю енергетичних та продовольчих систем, а також здатністю до горизонтальної співпраці та цифрової трансформації управлінських процесів.

Відтак, адаптивне управління ресурсною стійкістю громад в умовах воєнного стану передбачає формування гнучкої системи прийняття рішень,

здатної оперативно реагувати на зміни безпекового середовища та забезпечувати безперервність ключових функцій. У центрі такого підходу перебуває не лише реактивне реагування на кризові ситуації, а й проактивна здатність системи до самоадаптації та трансформації під впливом зовнішніх шоків.

Реалізація адаптивного управління на практиці починається з докорінного перегляду поняття «ресурс». У межах даного управління ресурси громади слід розглядати не як статичні активи, а як динамічні компоненти, що забезпечують виживання та функціонування. Іншими словами, ресурси – це не лише гроші, а комплекс матеріальних, людських, інфраструктурних, інформаційних та організаційних можливостей громади, які визначають її здатність забезпечувати безперервне функціонування, адаптуватися в умовах воєнного стану [2].

В умовах воєнного стану ресурсна стійкість громади переходить із площини кількісного накопичення у площину функціональної мобільності. Адаптивне управління базується на типізації ресурсів за їхньою здатністю забезпечувати життєдіяльність у критичні моменти [2; 3]:

- децентралізована інфраструктура (автономність) передбачає перехід від монолітних систем до розподілених «острівців стійкості». Використання мобільних котелень, автономних свердловин та відновлюваних джерел енергії знижує ризик системного колапсу у разі пошкодження окремих інфраструктурних вузлів;

- динамічний людський капітал (мобілізація) ґрунтується на активізації соціальних мереж та залученні професійних компетенцій внутрішньо переміщених осіб як прихованого або «сплячого» ресурсу. Це дає змогу оперативно замішувати інертні управлінські механізми гнучкими волонтерськими та експертними командами;

- цифрова екосистема (інформаційність) охоплює використання ГІС-технологій та хмарних сервісів як «нервової системи» громади. Доступ до актуальних даних у режимі реального часу забезпечує прийняття управлінських рішень на основі фактичного стану ресурсів, а не припущень;

- локалізація ресурсів (суверенітет) полягає у формуванні автономного продовольчого циклу через розвиток місцевого мікровиробництва, зокрема пекарень і фермерських господарств, а також ініціатив на кшталт «Садів Перемоги». Скорочення логістичних ланцюгів підвищує здатність громади до виживання навіть в умовах часткової ізоляції.

Адаптивне управління перетворює статичні активи на взаємозамінні компоненти стійкості. Коли один ресурс блокується (наприклад, логістика), система автоматично компенсує його іншим (локальним виробництвом), забезпечуючи безперервність функціонування громади. Саме тому, адаптивне управління ґрунтується на ітеративному циклі, де кожне управлінське рішення є частиною безперервного процесу оновлення даних і корекції дій [2; 3; 4] :

- моніторинг (Sensing) передбачає, постійний збір актуальних даних про стан громади: запаси ресурсів, енергетичну та транспортну інфраструктуру, безпекові загрози та міграційні процеси. Це забезпечує «живу» інформаційну основу управління;

- оцінка розривів (Gap Analysis) полягає у миттєвому порівнянні наявних ресурсів із критичними потребами «тут і зараз». На цьому етапі виявляються «вузькі місця» (наприклад, дефіцит питної води при відключенні конкретної насосної станції);

- гнучке прийняття рішень (Agile Planning) передбачає, що планування здійснюється в коротких циклах (тижні або місяці) з можливістю оперативної зміни рішень протягом доби. Це дозволяє швидко реагувати на зміни безпекового середовища;

- дія та корекція (Learning-by-doing) передбачає негайне впровадження рішення та одночасно оцінюються його ефективності. У разі неефективності система швидко повертається до етапу планування для корекції дій.

Такий цикл забезпечує безперервне оновлення управлінських рішень і дозволяє громадам підтримувати ресурсну стійкість навіть за умов високої невизначеності та кризових загроз.

Отже, в умовах воєнної дестабілізації адаптивне управління ресурсною стійкістю постає не просто альтернативною моделлю, а безальтернативною умовою виживання та функціонування територіальних громад. Перехід від жорсткого стратегічного планування до гнучкого ітеративного циклу дозволяє муніципальному менеджменту трансформуватися з інертної адміністративної системи у динамічну екосистему, здатну до самовідновлення.

Список використаних джерел

1. Шпак Л. О. Адаптація системи публічного управління до викликів воєнного стану на прикладі України. *Наукові перспективи* № 5(59) 2025. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-5\(59\)-632-643](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-5(59)-632-643)

2. Стешенко Т.В., Кречик А.С., Кривець О.В. Стійкість територіальних громад в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: «Право». 2025. № 90. С. 197 – 202. URL : <http://visnykpravo.uzhnu.edu.ua/article/view/328929>

3. Лопушинський І.П., Філіппова В.Д., Плющ Р.М. Механізми забезпечення сталого розвитку територіальних громад в умовах децентралізації влади в Україні. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2022. № 4 (83). С. 154–160. URL : <https://surl.li/kaczcg>

4. Стійкість територіальних громад. Що це таке і чому це важливо? Практичний порадник. Інститут громадянського суспільства. URL : <https://surl.li/hwgrqn>

Abstract: The paper substantiates the need for territorial communities to transition from traditional management models to adaptive management in conditions of military destabilization. The author reveals the transformation of resource sustainability from a quantitative indicator of assets into a dynamic characteristic of functional mobility and autonomy of systems. Particular attention is paid to the typification of resources, which includes infrastructure decentralization, human capital mobilization and digitalization of management processes. An iterative management cycle is described, which includes monitoring, gap assessment, flexible planning and operational correction of actions. It is proven that the formation of such a dynamic ecosystem is an indispensable condition for ensuring the vital activity of communities and their self-renewal under the influence of external shocks.

Keywords: adaptive management, resource sustainability, territorial community, martial law, municipal management, infrastructure autonomy, human capital, digital transformation, iterative cycle, anti-crisis management.