

МЕНЕДЖМЕНТ

ОТРИМАНО:

12 Серпня 2025

ПРИЙНЯТО:

20 Вересня 2025

ВИПУСК:

20 Жовтня 2025

© CC BY 4.0

УДК 351:005.5:338.2(477.64)

DOI [10.26661/2522-1566/2025-3/33-05](https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-3/33-05)МЕНЕДЖМЕНТ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД У КОНТЕКСТІ СТІЙКОСТІ ТА
СТАЛОГО РОЗВИТКУ ГРОМАД ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСТІ

Арабаджієв Д.Ю.*

д.політ.н, професор

Запорізький національний університет

м. Запоріжжя, Україна

ORCID [0000-0002-4772-081X](https://orcid.org/0000-0002-4772-081X)

Сергієнко Т. І.

к.політ.н, доцент

Національний університет «Запорізька

політехніка»

м. Запоріжжя, Україна

ORCID [0000-0002-4654-9248](https://orcid.org/0000-0002-4654-9248)* Email автора для листування: dimariy026@gmail.com

Анотація. У статті розглядається менеджмент у воєнний період як стратегічно важливий інструмент забезпечення стійкості та сталого розвитку громад на прикладі Запорізької області. Актуальність теми зумовлена безпрецедентними викликами, спричиненими повномасштабним вторгненням, що проявилися у руйнуванні інфраструктури, масовому переміщенні населення, гуманітарних кризах і трансформації системи місцевого самоврядування. В умовах високої невизначеності та постійних загроз громади змушені впроваджувати кризові та гнучкі управлінські моделі, які поєднують раннє відновлення, антикризові заходи з орієнтацією на довгострокове відновлення та розвиток.

Метою дослідження є обґрунтування ролі менеджменту у формуванні стійкості громад Запорізької області, аналіз практик раннього відновлення, кризового управління та інтеграції внутрішньо переміщених осіб, а також визначення перспектив сталого розвитку регіону в післявоєнний період. Для досягнення поставленої мети використано комплекс методів: аналіз офіційних звітів та наукових джерел для визначення ключових управлінських проблем; системний підхід – для виявлення взаємозв'язку між управлінськими рішеннями, соціально-економічними процесами та рівнем стійкості громад; методи порівняльного аналізу – для оцінки результативності управлінських моделей і визначення найкращих практик.

У результаті дослідження встановлено, що ефективне управління в умовах війни базується на гнучкості, виявленні та врахуванні впливу каскадних ризиків в умовах стратегічної невизначеності, здатності швидко адаптуватися до змін і забезпечувати баланс між нагальними потребами населення та перспективами відновлення. Виокремлено ключові чинники стійкості громад: адаптивність, соціальна згуртованість, цифровізація управлінських процесів, залучення громадянського суспільства, підтримка ВПО, координація з міжнародними організаціями та формування стратегій післявоєнного розвитку. Практична значущість результатів полягає у можливості використання досвіду Запорізької області органами державної влади, місцевого самоврядування та міжнародними партнерами під час розробки політик відновлення та впровадження моделей сталого розвитку регіонів у кризових і післякризових умовах.

Ключові слова: менеджмент у кризових умовах, раннє відновлення, стійкість та згуртованість громад, сталий розвиток, державне управління, внутрішньо переміщені особи, цифровізація, воєнний стан, відновлення регіонів, Запорізька область.

JEL класифікатор: H12, H70, O18, Q01, R58

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Повномасштабне вторгнення російської федерації створило безпрецедентні виклики для системи державного управління та місцевого самоврядування в Україні. Запорізька область, значна частина якої перебуває під тимчасовою окупацією, стала прикладом глибокої управлінської, гуманітарної та соціально-економічної кризи. Руйнування критичної інфраструктури, зупинка підприємств, масові переміщення населення, зростання безробіття та брак ресурсів призвели до суттєвого ускладнення процесів управління територіями.

У цих умовах традиційні моделі менеджменту виявилися недостатніми для ефективного реагування на кризу, каскадні ризики в умовах стратегічної невизначеності. Виникла потреба у впровадженні нових управлінських рішень, які б поєднували антикризові інструменти з принципами сталого розвитку, забезпечуючи баланс між потребами раннього відновлення та стратегічними завданнями відновлення.

Особливого значення набувають питання стійкості громад, які опинилися в умовах постійних загроз. Важливими складовими цього процесу є:

- адаптивність управлінських структур до нових викликів;
- цифровізація комунікацій і надання послуг;
- інтеграція внутрішньо переміщених осіб;
- залучення громадянського суспільства та міжнародних партнерів.

Таким чином, проблема полягає у визначенні ефективних управлінських моделей, здатних не лише забезпечити функціонування громад у кризових умовах, а й закласти основу для післявоєнного відновлення та сталого розвитку регіонів.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Вивчена література дозволяє оцінити сучасний стан публічного управління, механізми взаємодії з громадськістю та інструменти, які можуть бути ефективними в умовах воєнного часу та відновлення територіальних громад. Так, у статті А.Білоуса [3, с. 24] проаналізовано ключові виклики, що постали перед системою управління під час війни. Автор наголошує на важливості адаптивності та швидкості прийняття рішень для забезпечення ефективності управлінських процесів. Ці положення є базою для розуміння того, як органи публічного управління можуть підтримувати зв'язок із внутрішньо переміщеними особами через комунікаційні платформи та інформаційні стратегії. Дослідження О. Васильковського [4] демонструє, що залучення громадськості до процесу ухвалення рішень є критично важливим для підтримки довіри та соціальної ідентичності переселенців. На основі цих даних можна розробляти механізми, які сприятимуть стимулюванню повернення населення на деокуповані території Запорізької області. У роботі А. Полякової [8, с. 43] наголошується на необхідності довгострокового стратегічного планування з урахуванням інтересів переселенців, що є важливим для формування програм відновлення та повернення населення. Наукова робота О.Сушинського та співавторів [13, с. 123] підкреслює роль територіальних громад як центрів стійкості та розвитку. У контексті Запорізької області громади можуть відігравати ключову роль у підтримці переселенців, створюючи сталі соціальні ініціативи та програми, які сприяють відновленню життєдіяльності та зміцненню місцевої соціальної структури.

Соціологічні дослідження показують високий рівень соціальної згуртованості серед громадян України, що є ключовим фактором підтримки стійкості у складних умовах війни

[12]. А науковці підкреслюють значення державної єдності та територіальної цілісності як основи для стабільності управлінських систем під час війни [2, с. 10]. Водночас, теоретико-методологічні підходи до моніторингу соціальної згуртованості та стійкості громад дозволяють оцінювати ефективність управлінських рішень та виявляти проблемні питання у регіональних практиках, зокрема на прикладі Запорізької області [1, с. 36].

Розгляд соціальної згуртованості у контексті воєнної агресії РФ показує, що суспільство здатне адаптуватися до зовнішніх загроз та підтримувати внутрішню стабільність, що є важливим для сталого розвитку територіальних громад [7, с. 209]. Важливу роль у забезпеченні стійкості відіграють нормативно-правові та стратегічні документи національного рівня. Рішення Ради національної безпеки і оборони України, Укази Президента та урядові плани реалізації національної системи стійкості закладають рамки для управлінських практик на місцевому рівні, спрямованих на зміцнення соціальної, економічної та інфраструктурної стабільності [9, 15, 16].

Міжнародні підходи до управління стійкістю, зокрема оцінка інфраструктурної та організаційної стійкості, пропонують методологічні інструменти для адаптації українських практик до сучасних викликів, включаючи гібридні загрози та ризики [17, с. 2]. Таким чином, аналіз літератури свідчить про комплексний характер проблематики менеджменту у воєнний період. Він поєднує соціологічні дослідження, нормативно-правові рамки, теоретико-методологічні підходи та міжнародний досвід, що дозволяє сформулювати науково обґрунтовані рекомендації для забезпечення стійкості та сталого розвитку громад Запорізької області.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ ТА ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є дослідження особливостей менеджменту у воєнний період на прикладі Запорізької області, аналіз управлінських практик, спрямованих на забезпечення стійкості громад, інтеграцію внутрішньо переміщених осіб та формування засад сталого розвитку у післявоєнний період.

Для досягнення цієї мети у статті розглядається вплив війни на систему державного управління та місцевого самоврядування, визначаються ключові виклики у сфері соціально-економічного розвитку та гуманітарної безпеки, аналізуються управлінські моделі й практики, що застосовуються для забезпечення стійкості громад. Особлива увага приділяється ролі цифрових технологій та інновацій у підтримці ефективності управління, а також окреслюються напрями післявоєнного відновлення та формування моделей сталого розвитку, релевантних для Запорізької області та інших регіонів України.

МЕТОДОЛОГІЯ

У роботі було використано сукупність загальнонаукових і спеціалізованих методів дослідження, що дозволяє забезпечити комплексне та системне вивчення об'єкта та предмета дослідження. Для досягнення поставленої мети використано комплекс методів. Аналіз офіційних звітів, статистичних даних і наукових джерел дозволив виявити ключові управлінські проблеми, визначити тенденції розвитку та узагальнити наявні практики. Системний підхід забезпечив оцінку взаємозв'язків між управлінськими рішеннями, соціально-економічними процесами та рівнем стійкості громад, що дало змогу комплексно дослідити функціонування територіальних громад у різних умовах. Методи порівняльного аналізу були застосовані для оцінки ефективності управлінських моделей, ідентифікації сильних і слабких сторін різних підходів та визначення найкращих практик, які можуть бути рекомендовані для впровадження.

Інформаційну базу дослідження складають оприлюднені на офіційних Інтернет-ресурсах практичний досвід громад Запорізької області; офіційні звіти та статистичні дані щодо роботи з переселенцями; публікації у ЗМІ та спеціалізованих виданнях про програми підтримки внутрішньо переміщених осіб.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Воєнний період став серйозним випробуванням для систем управління на місцевому рівні. Територіальні громади Запорізької області, перебуваючи на межі активних бойових дій, змушені були адаптувати традиційні моделі менеджменту до умов надзвичайного стану, оскільки станом на серпень 2025 року понад 70% території області залишається під тимчасовою окупацією, а російські війська продовжують укріплювати позиції та широко застосовують дрони-камікадзе, авіабомби, керовані ракети й системи залпового вогню. Тож, як на початку повномасштабного вторгнення, так і сьогодні перед громадами стоять завдання забезпечення безпеки, життєдіяльності та соціально-економічного розвитку населення, що вимагає інтеграції принципів стійкості та сталого розвитку у локальне управління.

Воєнна ситуація в Запорізькій області була й залишається надзвичайно складною через систематичні обстріли та широке застосування різноманітного озброєння, що призводить до масових жертв серед мирного населення та масштабних руйнувань. Російські війська використовують ракетні системи типу «С-300», «Точка-У», «Іскандер», які неодноразово уражали і продовжують руйнувати житлові квартали, адміністративні будівлі та об'єкти критичної інфраструктури. Артилерійські удари з гаубиць калібру 152 мм і 122 мм, міномети та танкові обстріли не припиняються упродовж усіх років повномасштабного вторгнення, призводячи до нових втрат серед цивільних. Також застосовується авіація, яка вражає здебільшого об'єкти в тилу, спричиняючи додаткові руйнування. Реактивні системи залпового вогню, такі як «Гради» та «Урагани», особливо активно застосовуються в районах поблизу лінії фронту, де розташовані населені пункти Гуляйполе, Оріхів та Степногірськ.

Упродовж 2022–2025 років тимчасово окупована територія Запорізької області стала одним із ключових регіонів російської військової присутності на півдні України. До початку повномасштабного вторгнення в лютому 2022 року окупація в межах області була відсутня. З початком агресії російська федерація захопила південні та південно-східні райони, включаючи Мелітополь, Енергодар, Токмак, Бердянськ, Василівку, Приморськ та інші населені пункти. Місто Запоріжжя залишалося під контролем України. Лінія фронту пролягає через території Оріхівської та Гуляйпільської громад, які стали зоною постійних боїв.

Останнім часом у прифронтових громадах України все більше використовується термін раннє відновлення для характеристики комплексу заходів з оперативного реагування на руйнування та негативні наслідки зумовлені агресією ворога. На нашу думку це є доречним, оскільки певним чином розводить поняття оперативного реагування та поняття відновлення в контексті сталого розвитку у середньо- та довгостроковій перспективі. Раннє відновлення – це про те, щоб якось продовжувати жити тут і зараз. На період розроблення стратегій та планів післявоєнної відбудови України, раннє відновлення вже щоденно відбувається в Україні. Вже три з половиною роки ворогом знищується все те, що необхідно для нормального життя людини – домівки, лікарні, школи, дитячі садочки, об'єкти комунальної інфраструктури. Масштаби пошкоджень настільки значущі, що навіть не піддаються об'єктивній оцінці, особливо в контексті того, що ворожі атаки невпинно продовжуються, щодня збільшуючи кількість руйнувань цивільного сектору та об'єктів інфраструктури. Зважаючи на це, можна виділити різні рівні відновлення територіальної громади і держави: перспективне післявоєнне відновлення та раннє відновлення, що відбувається в режимі реального часу, тобто сьогодні. За інформацією Антикризисного медіа-центру, до процесу

раннього відновлення долучені громади, які подають на фінансування свої проєкти. Адже саме на локальному рівні можна максимально точно сформулювати потреби та пріоритети для конкретного населеного пункту. Навіщо відбудовувати, коли ще стріляють? Нині проєкти раннього відновлення реалізують на деокупованих територіях та у прифронтових громадах, які часто обстрілює противник та в них живуть люди. До того ж в них багато переселенців, які не хочуть далеко від'їжджати від своїх домівок. Безумовно, їм потрібно забезпечити нормальні умови життя. Тож коли ворог вціляє по житловому будинку, ні в кого не виникають сумніви, а чи потрібно його ремонтувати. Так само і з критичною інфраструктурою. Після кожного зухвалого нападу в громадах намагаються якнайшвидше відремонтувати енергетичні об'єкти, електромережі, водопровід та газові мережі, незважаючи на те, що завтра вони знов можуть бути пошкоджені. Відновлення громад зараз є критично важливим для забезпечення стабільності та базових потреб мешканців [10].

З огляду на складну воєнну ситуацію та різний статус територіальних громад, здатність ефективно організовувати управлінські процеси стала критично важливою для забезпечення безпеки та життєдіяльності населення. Саме в таких умовах проявляється стійкість громад, яка визначається їх здатністю швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та зберігати критичні функції [11, с. 22]. Наприклад, у громадах Запорізького району було організовано оперативні центри координації гуманітарної допомоги, що дозволяє ефективно розподіляти продукти та медикаменти серед населення та демонструє здатність місцевих адміністрацій швидко мобілізувати ресурси й забезпечувати базові потреби мешканців. Також у березні 2025 року у Матвіївській територіальній громаді запрацював перший Центр безпеки громади, основними завданнями якого є швидке реагування на надзвичайні ситуації (допомога у разі ворожих обстрілів, пожеж, аварій), поліцейський захист та інформаційна підтримка населення. Протягом 2022–2025 років Запорізька область, перебуваючи в умовах активних бойових дій і часткової тимчасової окупації, стала прикладом ефективної координації дій між волонтерами, органами влади та військовими, одночасно стикаючись із численними викликами. З самого початку повномасштабного вторгнення мешканці Запоріжжя безпосередньо організували численні громадські ініціативи та волонтерські групи, які діяли в умовах високого ризику, і більшість таких організацій продовжує свою діяльність і досі.

Ці управлінські зусилля безпосередньо пов'язані з соціальними наслідками війни, зокрема з масовим переміщенням населення. Внутрішньо переміщені особи з тимчасово окупованої частини Запорізької області почали евакуюватися з 2022 року, досягнувши понад 300 тисяч осіб. Підтримка ВПО стала одним із пріоритетів діяльності місцевих громад, які через оперативні центри, хаби та соціальні простори забезпечували їх житлом, продуктами, доступом до медичних та соціальних послуг, а також освітніми та культурними програмами. Такий комплексний підхід дозволяв не лише задовольнити базові потреби переміщених осіб, а й сприяв їх інтеграції в нові громади та збереженню соціальної згуртованості

У 2024 році процес переміщень дещо стабілізувався, хоча рух ВПО тривав, але вже на менш інтенсивному рівні. Частина ВПО повернулася на раніше окуповані території, які наразі перебувають під контролем РФ, проте точна кількість таких випадків залишалася невідомою. Динаміка зміни кількості ВПО в Запорізькій області за ключовими роками показана в таблиці 1.

З цієї таблиці видно, що протягом 2022–2025 років кількість внутрішньо переміщених осіб у Запорізькій області коливалась залежно від ситуації на фронті та умов, у яких перебували території, тому особливу роль у забезпеченні стійкості громад відіграє координація між місцевими органами влади, бізнесом та громадськими організаціями. Переважна єдність мешканців, громад та політичних сил у засудженні російської окупації та воєнних дій створювала фундамент для такої координації. Водночас на тлі складної безпекової та соціально-економічної ситуації проявлялися окремі локальні конфлікти або

розбіжності у поглядах щодо шляхів реагування на агресію та подолання її наслідків, які, проте, не мали системного характеру і не ставили під сумнів неприйняття російської агресії більшістю населення.

Таблиця 1

Динаміка зміни кількості ВПО в Запорізькій області за ключовими роками

Рік	Кількість ВПО	Деталізація
2014	Дані відсутні	Запорізька область стала основним регіоном для прийому ВПО після анексії Криму та початку бойових дій на Донбасі. Кількість ВПО у Запорізькій області була майже у 30 разів більшою, ніж на Івано-Франківщині.
2022	154 316 (на 30 березня)	Після повномасштабного вторгнення росії, кількість ВПО в області значно зросла. На 30 червня 2022 року в області було зареєстровано 94 967 ВПО [5].
2024	232 700 (на початок січня)	Серед зареєстрованих: 48 тис. дітей, 10,2 тис. осіб з інвалідністю, 52,3 тис. пенсіонерів [5].
2025	186 536 (на березень)	Збільшення на 15 012 осіб порівняно з початком попереднього року [6].

Джерело: складено авторами

Символічний простір області зазнав значних змін: відбувалася активна меморалізація війни, з'являлися нові пам'ятні знаки та меморіальні дошки на честь загиблих захисників і цивільних жертв, дедалі менше використовувалася символіка радянського минулого або російської культури, а вулиці, площі та інші об'єкти перейменовувалися з метою усунення асоціацій з країною-агресором. Значно зросла роль подій, пов'язаних з російсько-українською війною, у календарі пам'ятних дат, відзначаються річниці трагічних подій та героїчних вчинків.

Особливу роль у забезпеченні стійкості громад відіграє координація місцевих органів влади, бізнесу та громадських організацій. Так, Мелітопольська міська рада, попри часткову блокаду транспортних шляхів, впровадила систему дистанційного моніторингу ресурсів і комунікацій із мешканцями через цифрові платформи, що дозволяло своєчасно інформувати про евакуацію, гуманітарні акції та зміни у графіку водопостачання та електроенергії, підтримуючи соціальну єдність громади навіть у кризових умовах. Бердянська міська рада активно застосовує цифрові платформи, чат-боти у Telegram та Viber, а також електронні інструменти для участі в управлінні громадою, що дозволяє мешканцям оперативно отримувати інформацію про адміністративні послуги, соціальну допомогу та залишати звернення до органів влади. Релокована Пологівська громада надає переселенцям тимчасове житло, відкрила швейну майстерню, створила центр допомоги ветеранам та забезпечує роботу шкіл і освітніх хабів. Крім того, територіальні громади, що перебувають під окупацією, створюють соціальні простори для адаптації переселенців, організовують освітні та професійні програми, культурно-просвітницькі заходи та підтримують мережу спілкування між земляками, що сприяє інтеграції переселенців у нові громади та збереженню зв'язку з рідним містом. Соціальна стійкість додатково підкріплюється залученням молодіжних та громадських організацій до волонтерських програм, які включають організацію пунктів обігріву, психологічну підтримку та культурні заходи для дітей. Водночас щодня постають нові виклики, які доводиться долати, що

робить діяльність громад надзвичайно складною та потребує постійної координації ресурсів і зусиль.

Запорізька та Василівська міські територіальні громади намагаються поєднувати оперативне управління з прямою організацією соціальних, освітніх та економічних програм, створюючи більш комплексну підтримку населення та сприяючи інтеграції переселенців. Водночас вони активно співпрацюють з тимчасово переміщеними органами влади окупованих громад, щоб координувати гуманітарні програми та забезпечити безперервність послуг. У контексті сталого розвитку важливу роль відіграє відновлення інфраструктури та підтримка економічної активності. Запорізька громада активно працює над відновленням критично важливих об'єктів енергетики та водопостачання, а також створила програми підтримки малого та середнього бізнесу, що дозволило зберегти робочі місця та забезпечити економічну активність у складних умовах. Енергетичні ініціативи включали встановлення тимчасових електростанцій та модернізацію систем теплопостачання, що підвищило енергоефективність та зменшило ризики критичних відключень. Подібні підходи застосовуються у міжнародній практиці. Наприклад, у Японії після цунамі та аварії на Фукусімській АЕС у 2011 році впроваджували автономні та тимчасові електростанції для забезпечення критичних об'єктів, модернізували мережі водопостачання та теплопостачання, одночасно підвищуючи енергоефективність. У Німеччині після повеней 2021 року для підтримки постраждалих регіонів впроваджували грантові програми та пільгові кредити для малого та середнього бізнесу, що дозволяло зберегти економічну активність і робочі місця. У Колумбії після конфліктів та стихійних лих органи місцевого самоврядування разом з міжнародними організаціями впроваджували мобільні водоочисні станції та тимчасове житло, забезпечуючи базові потреби переміщених осіб та відновлюючи соціальну стабільність. В Іраку та Афганістані під час постконфліктного відновлення застосовували швидкі інфраструктурні проекти – тимчасові електростанції, реконструкцію водопостачання та ремонт критичних об'єктів, що дозволяло підтримувати життєдіяльність громад і відновлювати економічну активність у складних умовах (табл.2).

Таблиця 2

Порівняння міжнародних практик відновлення інфраструктури та підтримки економічної активності з досвідом Запорізької області у воєнний період

Країна / регіон	Ключові дії з відновлення інфраструктури	Підтримка економічної активності	Результати / ефект	Паралелі з Запорізькою областю
Україна, Запорізька область	Тимчасові електростанції, модернізація систем водо- та теплопостачання	Програми підтримки малого та середнього бізнесу, збереження робочих місць	Підвищена енергоефективність, стабілізація економіки, підтримка життєдіяльності громад	Інтеграція відновлення інфраструктури з цифровим управлінням та координацією органів влади, волонтерів та бізнесу
Японія (після цунамі, Фукусіма 2011)	Автономні та тимчасові електростанції, ремонт критичних об'єктів	Пільгові кредити для бізнесу, грантові програми	Забезпечення критичних об'єктів, швидке відновлення економіки	Схоже використання тимчасових електростанцій та пріоритет відновлення критичної інфраструктури

Німеччина (після повеней 2021)	Відновлення водо- та теплопостачання, ремонт доріг	Грантові програми, підтримка малого та середнього бізнесу	Збереження робочих місць, відновлення економічної активності	Паралелі у програмній підтримці бізнесу та збереженні соціальної стабільності
Колумбія (постконфліктні та стихійні лиха)	Мобільні водоочисні станції, тимчасове житло	Програми соціальної інтеграції переміщених осіб	Відновлення базових потреб, соціальна стабільність	Подібне створення хабів, центрів допомоги ВПО та переселенцям
Ірак та Афганістан (постконфліктне відновлення)	Тимчасові електростанції, ремонт критичних об'єктів	Відновлення малого та середнього бізнесу, місцевих ринків	Підтримка життєдіяльності, економічна стабільність	Схоже поєднання відновлення інфраструктури та підтримки економіки в кризових умовах

Джерело: складено авторами

Застосування цих практик у міжнародному контексті підтверджує, що комплексна інтеграція відновлення критичної інфраструктури, підтримки економічної активності та адаптивного управління підвищує стійкість громад у кризових умовах, а також створює передумови для сталого розвитку у довгостроковій перспективі. Порівняльні приклади міжнародних практик щодо управління у воєнний період наведено в таблиці 3.

Таблиця 3

*Порівняння міжнародних практик управління у воєнний період та досвіду
територіальних громад Запорізької області*

Країна / регіон	Основні управлінські підходи	Діяльність у сфері сталого розвитку та стійкості	Паралелі з Запорізькою областю
Ізраїль	Комплексна система раннього оповіщення, мобільні командні центри, резервні енергетичні системи	Забезпечення безперервності життєдіяльності, готовність до надзвичайних ситуацій	Запорізькі громади також створюють оперативні центри та резервні ресурси, застосовують цифрові платформи для координації
Ліван, Сирія (постконфліктні території)	Встановлення тимчасових енергетичних станцій, відновлення водопостачання, підтримка малого бізнесу	Підтримка економічної активності та базових потреб населення	Запорізька громада відновлює критично важливу інфраструктуру та підтримує МСБ для збереження робочих місць
Балканські країни (після конфліктів 1990- х)	Використання цифрових платформ для координації гуманітарної допомоги, створення хабів для переселенців	Соціальна інтеграція внутрішньо переміщених осіб, волонтерські програми	У Запорізькій області створюють хаби та соціальні простори, організують освітні та культурні програми для ВПО
Українські громади в діаспорі	Волонтерські мережі, цифрові комунікації, дистанційне управління	Підтримка економічної активності, інтеграція ВПО	Релоковані громади активно застосовують дистанційне управління та координацію ресурсів

Джерело: складено авторами

Аналіз міжнародного досвіду свідчить, що його застосування в українських реаліях потребує більшої інтегрованості та орієнтації на довгострокову перспективу. Особливого значення набувають ініціативи, які поєднують економічне відновлення з підтримкою культурної самоідентифікації.

Важлива роль у цьому процесі належить місцевим органам влади, адже саме вони формують умови для організації евакуації та допомоги переселенцям. Ефективність таких дій значно зростає завдяки налагодженій взаємодії з громадськими організаціями та міжнародними партнерами, що дозволяє залучати додаткові ресурси [14, с. 44]. Водночас громади повинні завчасно готуватися до повернення жителів після деокупації територій, створювати Центри безпеки громади, інвестуючи у відновлення соціальної інфраструктури, створення робочих місць та розробку програм реінтеграції. Важливо також забезпечувати комунікацію з внутрішньо переміщеними особами, інформувати їх про такі кроки та залучати до процесу прийняття управлінських рішень.

ВИСНОВКИ

Таким чином, управлінські практики територіальних громад Запорізької області у воєнний період демонструють ефективність інтегрованого підходу, який поєднує стратегії забезпечення безпеки та життєзабезпечення з принципами сталого розвитку. Підходи відрізняються залежно від статусу громади: тимчасово окуповані громади орієнтуються на цифровізацію комунікацій та дистанційне управління, тоді як неокуповані громади мають можливість проводити комплексні соціальні, освітні та економічні програми на місцях.

Аналіз показує, що застосування адаптивного менеджменту, цифрових рішень та координації між різними акторами забезпечує високу результативність управлінських моделей: оперативне розподілення ресурсів, ефективне надання соціальних та гуманітарних послуг, інтеграція внутрішньо переміщених осіб, підтримка економічної активності та відновлення інфраструктури. Досвід Запорізької області дозволяє виділити низку найкращих практик, серед яких ефективне поєднання дистанційного управління та локальних ініціатив, залучення волонтерських та громадських організацій, а також використання цифрових платформ для комунікації та моніторингу ресурсів.

Варто також враховувати міжнародні практики управління, зокрема досвід адаптивного менеджменту та побудови соціально-економічної стійкості в кризових умовах, що може слугувати орієнтиром для вдосконалення локальних моделей управління.

Подальші дослідження менеджменту у воєнний період доцільно спрямовувати на оцінку довгострокового впливу управлінських рішень на соціальну стійкість та відновлення громад Запорізької області. Перспективним видається пошук оптимальних поєднань цифрових і традиційних управлінських інструментів у кризових умовах, а також вироблення практичних рекомендацій щодо адаптації міжнародного досвіду для українських реалій. Особливо важливо враховувати специфіку сталого розвитку та потребу у зміцненні соціальної згуртованості в умовах воєнних викликів і подальшої реінтеграції тимчасово переміщених осіб, що передбачає їх повноцінне включення у соціальне, економічне та культурне життя.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арабаджиев Д.Ю., Сергієнко Т.І. Теоретико-методологічні засади моніторингу соціальної згуртованості та стійкості у сучасних реаліях України (на прикладі Запорізької області). *Регіональні студії*, 2022. № 30. С.35-39.

Arabadzhyiev, D. & Sergiienko, T. (2025). Management during the war period in the context of social resilience and sustainable development of communities in Zaporizhzhia region. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 3(33), 60-72. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-3/33-05>

2. Бевз Т. Територіальна цілісність і соборність України: сучасні виклики. *Українознавство*, 2024. №3 92. С.8-29. DOI: [https://doi.org/10.17721/2413-7065.3\(92\).2024.312756](https://doi.org/10.17721/2413-7065.3(92).2024.312756)
3. Білоус А. О. Проблеми та перспективи реформування системи публічного управління в умовах воєнного часу. *Таврійський науковий вісник*, 2022. № 3. С. 23–29. DOI: <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.3.3>
4. Васильковський О. Т. Механізми взаємодії органів публічного управління з громадськістю [Дис. за спец. 281 «Публічне управління та адміністрування»]. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2024. 254 с.
5. Запоріжжя займає четверте місце в Україні за кількістю ВПО – міськрада. URL: <https://suspilne.media/zaporizhzhia/806849-zaporizka-zajmae-cetverte-misce-v-ukraini-za-kilkistu-vpo-miskrada/> (дата звернення 10.08.2025р.).
6. Запорізькій області зареєстровано майже 187 тисяч переселенців. URL: <https://lokatormedia.online/v-zaporizkij-oblasti-zareiestrovano-majzhe-187-tysiach-pereselentsiv/> (дата звернення 10.08.2025р.).
7. Кухарук, О. Соціальна згуртованість і соціальна ідентичність: взаємозв'язки та взаємовпливи в контексті війни в Україні. *Проблеми політичної психології*, 2024. № 16(30). С. 208-223. <https://doi.org/10.33120/popp-Vol16-Year2024-172>.
8. Полякова А. Розвиток та стратегічне планування публічного управління району в умовах військової агресії РФ. *Публічне управління: український вимір: матеріали щорічної наук.-практ. конф., 7 грудня 2022 р., м. Харків; електронне видання*. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2023. С. 43–46.
9. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України» URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037> (дата звернення від 10.08.2025р.).
10. Раннє відновлення – щоб жити тут і зараз. URL: <https://acmc.ua/rannye-vidnovlennya-shhob-zhyty-tut-i-zaraz/> (дата звернення 19.08.2025р.).
11. Резнікова О. О. Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища: монографія. Київ: НІСД, 2022. 456 с.
12. Рівень стійкості та згуртованості громадян України (за результатами соціологічних досліджень). URL: <https://niss.gov.ua/news/statii/riven-stiystosti-ta-zhurtovanosti-hromadyan-ukrayiny-za-rezultatamy-sotsiologichnykh> (дата звернення 10.08.2025р.).
13. Сушинський О., Худоба О., Калашник Н., Заяць Д. Відповідальна територіальна громада як повноважний суб'єкт сталого розвитку. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. Спецвипуск, 2020. С. 122–125. DOI: 10.36.030/2664-3618-2020-si-122-125
14. Сушинський О., Калашник Н., Березовська Н. Комунікативні стратегії для збереження громадської ідентичності населення тимчасово окупованих територій з метою їхнього економічного відновлення після деокупації. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*, 2024. Випуск 5. С. 42-50.
15. Указ президента України №479/2021 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року «Про запровадження національної системи стійкості» (дата звернення 10.08.2025р.).
16. Уряд затвердив план реалізації Концепції забезпечення національної системи стійкості до 2025 року URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-zatverdyyv-plan-realizatsii-kontseptsii-zabezpechennia-natsionalnoi-systemy-stiikosti-do-2025-roku> (дата звернення від 10.08.2025р.).
17. Jackson S., Ferris T.L. Infrastructure resilience: past, present, and future, *George Mason University Magazine*, 2012. P. 1–4.

REFERENCES

- Arabadzhiev, D.Yu., & Serhiienko, T.I. (2022). Teoretyko-metodolohichni zasady monitorynhu sotsialnoi zghurtovanosti ta stiikosti u suchasnykh realiiakh Ukrainy (na prykladi Zaporizkoi oblasti) [Theoretical and methodological principles of monitoring social cohesion and resilience in contemporary Ukraine (on the example of Zaporizhzhia region)]. *Rehionalni studii*, 30, 35–39. [in Ukrainian].
- Bevz, T. (2024). Terytorialna tsilisnist i sobornist Ukrainy: suchasni vyklyky [Territorial integrity and unity of Ukraine: contemporary challenges]. *Ukrayinoznavstvo*, 3(92), 8–29. [https://doi.org/10.17721/2413-7065.3\(92\).2024.312756](https://doi.org/10.17721/2413-7065.3(92).2024.312756) [in Ukrainian].
- Bilous, A.O. (2022). Problemy ta perspektyvy reformuvannia systemy publichnoho upravlinnia v umovakh voiennoho chasu [Problems and prospects of reforming the public administration system in wartime conditions]. *Tavriyskyi naukovyi visnyk*, 3, 23–29. <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.3.3> [in Ukrainian].
- Vasylovskiy, O.T. (2024). Mekhanizmy vzaiemodii orhaniv publichnoho upravlinnia z hromadskistiu [Mechanisms of interaction between public administration bodies and the public] [Doctoral dissertation, Kharkiv National University]. Kharkiv: KhNU imeni V.N. Karazina. [in Ukrainian].
- Suspilne Media. (2022). Zaporizhzhia zaiemaie chetverte mistse v Ukraini za kilkistiu VPO – miskrada [Zaporizhzhia ranks fourth in Ukraine by IDP number – city council]. <https://suspilne.media/zaporizhzhia/806849-zaporizza-zajmae-cetverte-misce-v-ukraini-za-kilkistu-vpo-miskrada/> [in Ukrainian, accessed August 10, 2025].
- Lokatormedia Online. (2025). V Zaporizkij oblasti zareiestrovano maizhe 187 tysiach pereselentsiv [Almost 187 thousand displaced persons registered in Zaporizhzhia region]. <https://lokatormedia.online/v-zaporizkij-oblasti-zareiestrovano-majzhe-187-tysiach-pereselentsiv/> [in Ukrainian, accessed August 10, 2025].
- Kukharuk, O. (2024). Sotsialna zghurtovanist i sotsialna identychnist: vzaiemozviazky ta vzaiemovplyvy v konteksti viiny v Ukraini [Social cohesion and social identity: relations and interactions in the context of war in Ukraine]. *Problemy politychnoi psykholohii*, 16(30), 208–223. <https://doi.org/10.33120/popp-Vol16-Year2024-172> [in Ukrainian].
- Rannye vidnovlennia – shchob zhyty tut i zaraz (2023) [Early recovery – to live here and now]. <https://acmc.ua/rannye-vidnovlennya-shchob-zhyty-tut-i-zaraz/> [in Ukrainian].
- Poliakova, A. (2023). Rozvytok ta stratehichne planuvannia publichnoho upravlinnia raionu v umovakh viiskovoi ahresii RF [Development and strategic planning of district public administration under Russian military aggression]. In *Publichne upravlinnia: ukrainskyi vymir: materialy shchorichnoi nauk.-prakt. konf., 7 hrudnia 2022, Kharkiv* (pp. 43–46). Kharkiv: KhNU imeni V.N. Karazina. [in Ukrainian].
- President of Ukraine. (2020). Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 14 veresnia 2020 roku «Pro Stratehiiu natsionalnoi bezpeky Ukrainy» [On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated September 14, 2020, «On the National Security Strategy of Ukraine»]. <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037> [in Ukrainian, accessed August 10, 2025].
- Reznikova, O.O. (2022). Natsionalna stiikist v umovakh minlyvoho bezpekovogo seredovyscha [National resilience in a changing security environment]. Kyiv: NISD. 456 pp. [in Ukrainian].
- National Institute for Strategic Studies. (2025). Riven stiikosti ta zghurtovanosti hromadian Ukrainy (za rezultatamy sotsiologichnykh doslidzhen) [Level of resilience and cohesion of Ukrainian citizens (based on sociological research)]. <https://niss.gov.ua/news/statti/riven-stiikosti-ta-zhurtovanosti-hromadyan-ukrayiny-za-rezultatamy-sotsiologichnykh> [in Ukrainian, accessed August 10, 2025].

Arabadzhyiev, D. & Sergiienko, T. (2025). Management during the war period in the context of social resilience and sustainable development of communities in Zaporizhzhia region. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 3(33), 60-72. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-3/33-05>

- Sushynskyi, O., Khudoba, O., Kalashnyk, N., & Zaiats, D. (2020). Vidpovidalna terytorialna hromada yak povnovazhnyi subiekt staloho rozvytku [Responsible territorial community as an authorized subject of sustainable development]. *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy, Specvypusk*, 122–125. <https://doi.org/10.36.030/2664-3618-2020-si-122-125> [in Ukrainian].
- Sushynskyi, O., Kalashnyk, N., & Berezovska, N. (2024). Komunikatyvni stratehii dlia zberezhennia hromadskoi identychnosti naselennia tymchasovo okupovanykh terytorii z metoiu yikhnoho ekonomichnoho vidnovlennia pislia deokupatsii [Communicative strategies for preserving the community identity of the population of temporarily occupied territories for their economic recovery after de-occupation]. *Dniprovs'kyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava*, 5, 42–50. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.5> [in Ukrainian].
- President of Ukraine. (2021). Ukaz №479/2021 «Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 20 serpnia 2021 roku «Pro zaprovadzhennia natsionalnoi systemy stiikosti» [Decree No. 479/2021 «On the implementation of the national resilience system»]. [in Ukrainian, accessed August 10, 2025].
- Cabinet of Ministers of Ukraine. (2025). Uriad zatverdyv plan realizatsii Kontseptsii zabezpechennia natsionalnoi systemy stiikosti do 2025 roku [Government approved plan for implementation of the Concept of the national resilience system until 2025]. <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-zatverdyv-plan-realizatsii-kontseptsii-zabezpechennia-natsionalnoi-systemy-stiikosti-do-2025-roku> [in Ukrainian, accessed August 10, 2025].
- Jackson, S., & Ferris, T.L. (2012). Infrastructure resilience: past, present, and future. *George Mason University Magazine*, 1–4. [in English].

MANAGEMENT DURING THE WAR PERIOD IN THE CONTEXT OF SOCIAL RESILIENCE AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF COMMUNITIES IN ZAPORIZHZHIA REGION

Dmytro Arabadzhyiev
Zaporizhzhia National University
Zaporizhzhia, Ukraine

Tetiana Sergiienko
National University «Zaporizhzhia Polytechnic»
Zaporizhzhia, Ukraine

The article examines management during wartime as a strategically important tool for ensuring social resilience and sustainable development of communities, using Zaporizhzhia region as a case study. The relevance of the topic is determined by the unprecedented challenges caused by the full-scale invasion, manifested in the destruction of infrastructure, mass population displacement, humanitarian crises, and the transformation of the local self-government system. Under conditions of high uncertainty and constant threats, communities are forced to implement crisis and flexible management models that combine early recovery and anti-crisis measures with a focus on long-term reconstruction and development.

The purpose of the study is to substantiate the role of management in shaping the resilience of communities in Zaporizhzhia region, to analyze practices of early recovery, crisis management, and integration of internally displaced persons, as well as to identify prospects for sustainable development of the region in the post-war period. To achieve this goal, a set of methods was applied: analysis of official reports and scholarly sources to determine key management problems; a systemic approach to reveal the interconnection between management decisions, socio-economic processes, and the level of community resilience; comparative analysis methods to assess the effectiveness of management models and identify best practices.

The study concludes that effective governance in wartime is based on flexibility, recognition and consideration of cascading risks under strategic uncertainty, the ability to adapt quickly to

changes, and maintaining a balance between urgent population needs and long-term recovery prospects. The key factors of community resilience are identified as: adaptability, social cohesion, digitalization of management processes, involvement of civil society, support for internally displaced persons, coordination with international organizations, and the development of post-war recovery strategies. The practical significance of the results lies in the possibility of applying the experience of Zaporizhzhia region by state authorities, local governments, and international partners in developing recovery policies and implementing sustainable development models for regions in crisis and post-crisis conditions.

Keywords: crisis management, early recovery, social resilience and community cohesion, sustainable development, public administration, internally displaced persons (IDPs), digitalization, martial law, regional recovery, Zaporizhzhia region.