

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Факультет економіки та управління
Кафедра управління

«Допущено до захисту»
Завідувачка кафедри
д.н.держ.упр., доцент
Рябень К.А.


(підпис)

«01» листопада 2025 р.

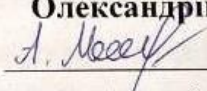
КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ В
УМОВАХ ВІЙНИ»

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ
073.00.02 МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ
другого (магістерського) рівня вищої освіти

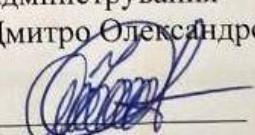
Галузь знань: 07 Управління та адміністрування
Спеціальність: 073 Менеджмент
Освітня кваліфікація: магістр менеджменту

Виконала:
студентка групи МОАм-1-24-1.4з

**Могильна Анастасія
Олександрівна**


(підпис)

Науковий керівник:
PhD з публічного управління та
адміністрування
Рубан Дмитро Олександрович


(підпис)

АНОТАЦІЯ

Магістерська робота присвячена комплексному дослідженню теоретичних, нормативно-правових, організаційних та практичних аспектів управління діяльністю державних органів у період війни. Структурно робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг становить 66 сторінок, містить 7 таблиць, 2 рисунка, 3 додатка, список літератури налічує 50 найменувань.

У першому розділі розкрито теоретичні засади управління організаціями в умовах воєнних загроз, визначено сутність і ключові принципи антикризового менеджменту, охарактеризовано нормативно-правову базу, яка регулює діяльність державних установ у період воєнного стану. Другий розділ присвячено аналізу діяльності Новгород-Сіверської районної державної адміністрації, оцінці її управлінських процесів, фінансово-економічних показників, рівня цифровізації, кадрової політики та результативності реалізованих програм у 2022–2024 роках. У третьому розділі обґрунтовано напрями вдосконалення управління: запропоновано модель адаптивного управління, заходи цифрової трансформації, інструменти оптимізації кадрової та організаційної роботи, підходи до підвищення стійкості системи управління в умовах війни.

У висновках узагальнено результати дослідження та підтверджено, що ефективність органів влади в умовах війни визначається поєднанням адаптивності, цифрової зрілості, чіткого нормативного регулювання та здатності до швидкого реагування на загрози. Запропоновані рекомендації можуть бути використані в практичній діяльності територіальних адміністрацій для підвищення їхньої управлінської спроможності та забезпечення стійкого функціонування в кризових умовах.

Ключові слова: *управління, воєнний стан, державна адміністрація, адаптивне управління, цифровізація, антикризовий менеджмент.*

ANNOTATION

The master's thesis examines the theoretical, legal, organizational and practical foundations of managing public authorities under wartime conditions. The structure of the thesis includes an introduction, three chapters, conclusions, a list of references and appendices. The total length is 66 pages and includes 7 tables, 2 figures and 3 appendices; the reference list contains 50 sources.

Chapter One presents the theoretical framework of organizational management during wartime, defines the essence and principles of crisis and adaptive management, and outlines the legal and methodological basis regulating public-sector activities under martial law. Chapter Two provides an analytical assessment of the activities of the Novhorod-Siverskyi District State Administration, focusing on managerial processes, financial indicators, digital transformation, human resource management and the effectiveness of implemented programs during 2022–2024. Chapter Three proposes directions for improving management practices, including a model of adaptive governance, measures for digital transformation, tools for optimizing organizational and personnel processes, and approaches to enhancing institutional resilience under wartime challenges.

The conclusions summarize the findings and confirm that the effectiveness of public administration in wartime depends on adaptability, digital capacity, clear legal regulation and rapid response mechanisms. The proposed recommendations can be applied in the work of territorial administrations to strengthen managerial capacity and ensure stable functioning in crisis conditions.

Keywords: *management, martial law, public administration, adaptive governance, digitalization, crisis management.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	8
1.1 Сутність та значення управління діяльністю організації у воєнних умовах.....	8
1.2 Нормативно-правова та методична база управління в умовах війни.....	14
1.3. Вплив воєнного стану на ключові елементи системи управління організацією.....	20
Висновки до розділу 1.....	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ НОВГОРОД-СІВЕРСЬКОЇ РАЙОННОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	28
2.1 Характеристика Новгород-Сіверської районної державної адміністрації.	24
2.2 Аналіз сучасного стану управління діяльністю Новгород-Сіверської РДА в умовах війни.....	36
Висновки до розділу 2.....	49
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ НОВГОРОД-СІВЕРСЬКОЇ РАЙОННОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ....	50
3.1 Розробка моделі адаптивного управління в умовах воєнних загроз.....	50
3.2 Пропозиції щодо цифровізації та оптимізації управлінських процесів....	56
3.3 Організаційно-кадрові та економічні заходи вдосконалення управління..	59
Висновки до 3 розділу.....	65
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69
ДОДАТКИ.....	75

ВСТУП

Сучасні умови функціонування державних і місцевих органів влади в Україні визначаються безпрецедентними викликами, пов'язаними з повномасштабною війною, що триває з 2022 року. Війна докорінно змінює характер управлінських процесів, зумовлює потребу в оперативних рішеннях, адаптивному плануванні, гнучкому розподілі ресурсів і злагодженій роботі всіх структурних підрозділів державного управління. У цих умовах надзвичайно важливо забезпечити безперервність виконання функцій органів влади, зокрема на місцевому рівні, де реалізуються ключові соціальні, гуманітарні, оборонні та адміністративні завдання. Тому питання управління діяльністю організації в умовах війни набуває не лише теоретичного, а й гострого практичного значення.

Актуальність теми зумовлена тим, що управлінська діяльність державних адміністрацій в умовах воєнного стану стикається з низкою проблем: руйнуванням інфраструктури, обмеженістю ресурсів, загрозами безпеці персоналу, порушенням логістичних зв'язків, зростанням навантаження на соціальні служби, необхідністю швидкої адаптації до цифрових форматів управління. У цих реаліях ефективне керівництво має спиратися на принципи кризового менеджменту, стратегічної комунікації, мобілізації людського потенціалу та використання інформаційних технологій. Водночас важливо забезпечити стійкість системи управління, її здатність діяти в умовах невизначеності, підтримувати громадян і координувати роботу місцевих підрозділів.

Новгород-Сіверська районна державна адміністрація є показовим прикладом місцевого органу влади, який діє в безпосередній близькості до кордону з країною-агресором і зазнає значного впливу воєнних подій. Її діяльність відзначається високою відповідальністю у питаннях цивільного захисту, соціального забезпечення, гуманітарної допомоги, комунікації з військовими структурами, волонтерськими організаціями та громадськістю. Саме на цьому прикладі можна простежити, як адміністративна система адаптується до кризових

викликів, зберігаючи ефективність управління і забезпечуючи життєдіяльність громади.

Теоретичне осмислення механізмів управління в умовах воєнних загроз є важливим для розвитку науки державного управління та менеджменту. Багато класичних управлінських моделей втрачають ефективність у кризових ситуаціях, тому актуальним стає пошук нових підходів - адаптивного управління, ризик-менеджменту, цифрової трансформації процесів прийняття рішень. З іншого боку, практика українських органів влади демонструє цінний досвід виживання, гнучкості та самовідданості, який може бути узагальнений і використаний для розробки рекомендацій щодо вдосконалення діяльності державних структур у період воєнних дій.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних основ та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління діяльністю організації в умовах війни на прикладі Новгород-Сіверської районної державної адміністрації.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено **такі завдання дослідження:**

- узагальнити теоретичні підходи до управління організаціями в умовах воєнних загроз;
- визначити нормативно-правові засади функціонування органів влади в умовах воєнного стану;
- проаналізувати діяльність Новгород-Сіверської районної державної адміністрації в період воєнних дій;
- виявити основні проблеми та обмеження в управлінні організаційними процесами під час війни;
- обґрунтувати напрями вдосконалення системи управління, зокрема через впровадження адаптивних і цифрових інструментів;
- розробити пропозиції щодо підвищення ефективності управлінської діяльності та стійкості організації в кризових умовах.

Об'єктом дослідження є управлінська діяльність Новгород-Сіверської районної державної адміністрації в умовах воєнного стану.

Предметом дослідження виступають організаційно-управлінські механізми, моделі та інструменти діяльності адміністрації як організації в умовах війни.

У процесі написання роботи використано комплекс методів **дослідження**, серед яких: аналіз і синтез - для вивчення сутності управлінських процесів; системний підхід - для оцінки структури і взаємозв'язків між елементами організаційного механізму; порівняльний аналіз - для зіставлення особливостей управління в мирний і воєнний час; статистичний метод - для аналізу результатів діяльності адміністрації; соціологічні та експертні оцінки - для виявлення факторів впливу та ефективності управлінських рішень; графічний і структурно-логічний аналіз - для візуалізації результатів дослідження та побудови моделі адаптивного управління.

Практична значущість дослідження полягає у можливості використання його результатів для підвищення ефективності роботи місцевих органів влади, удосконалення механізмів управління у кризових ситуаціях, оптимізації комунікаційних процесів між адміністрацією, громадами та державними структурами. Запропоновані у роботі рекомендації можуть бути використані в діяльності Новгород-Сіверської РДА, а також інших органів місцевого самоврядування, що діють в умовах підвищених ризиків. Теоретичні положення дослідження можуть знайти застосування в освітньому процесі під час викладання дисциплін з державного управління, менеджменту, регіональної політики та кризового менеджменту.

Результати роботи мають як наукову, так і прикладну цінність, оскільки сприяють формуванню системного підходу до управління організаціями в умовах війни, що особливо актуально для сучасної України, яка відновлює свою державність та стійкість у надзвичайних обставинах.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВІЙНИ

1.1. Сутність та значення управління діяльністю організації у воєнних умовах

Управління діяльністю організації є складним соціально-економічним процесом, який охоплює планування, організацію, координацію, мотивацію та контроль усіх напрямів функціонування установи з метою досягнення визначених цілей. В умовах воєнного стану цей процес набуває якісно нового змісту, адже середовище діяльності організацій стає нестабільним, непередбачуваним, високоризиковим і таким, що вимагає оперативних рішень. Війна призводить до порушення звичних управлінських зв'язків, зниження ресурсного потенціалу, втрати частини персоналу, перебоїв у комунікаціях та постійного інформаційного тиску. У цих обставинах управлінська система має бути не лише стабільною, а й адаптивною, тобто здатною швидко реагувати на зміни, перерозподіляти ресурси, приймати стратегічні та тактичні рішення з урахуванням ризиків та невизначеності [3, с. 466]. Отже, управління в умовах війни можна визначити як цілеспрямовану діяльність керівництва організації, спрямовану на збереження її функціональної стійкості, підтримання життєздатності персоналу, забезпечення виконання основних завдань у надзвичайних обставинах і мінімізацію негативних наслідків кризових явищ.

Управління діяльністю організації в умовах воєнного стану набуває принципово нового змісту та значення, оскільки функціонування організацій відбувається у середовищі підвищеної невизначеності, нестабільності та постійних ризиків. Воєнні умови характеризуються різкими змінами зовнішньої середовища, обмеженістю ресурсів, порушенням логістичних ланцюгів, зростанням соціальної напруги та загрозою фізичній безпеці персоналу. За таких обставин традиційні підходи до управління виявляються недостатньо

ефективними, що зумовлює необхідність переосмислення управлінських процесів та механізмів.

Суть управління діяльністю організації у воєнних умовах полягає у здатності керівництва забезпечити безперервність функціонування, адаптивність та стійкість організації шляхом прийняття своєчасних та обґрунтованих управлінських рішень. Особливого значення набуває антикризового характеру управління, який передбачає не лише реагування на вже наявні загрози, а й їх прогнозування, мінімізацію негативних наслідків та використання можливостей, що виникають у кризових ситуаціях. Управління в умовах війни трансформується з інструменту планомірного розвитку на механізм виживання та збереження ключових функцій організації.

Важливою характеристикою управління діяльністю організації у воєнний період є підвищена роль стратегічного мислення за умов короткострокового горизонту планування. Керівництво змушене поєднувати стратегічні орієнтири із гнучким оперативним управлінням, швидко коригуючи плани відповідно до змін безпекової, економічної та соціальної ситуації. У таких умовах зростає значення сценарного планування, управління ризиками та прийняття рішень в умовах неповної інформації.

Окремої уваги потребує управління людськими ресурсами, яке у воєнних умовах стає одним із ключових факторів стабільності організації. Працівники стикаються з психологічним навантаженням, загрозами життю та здоров'ю, вимушеними переміщеннями, що безпосередньо впливає на продуктивність праці та мотивацію. Тому управління діяльністю організації повинно включати заходи щодо підтримки персоналу, забезпечення безпечних умов праці, збереження командної взаємодії та формування довіри між керівництвом та працівниками. Соціальна відповідальність управлінських рішень у воєнний період набуває особливої ваги.

Значення управління діяльністю організації у воєнних умовах також полягає у здатності забезпечити ефективне використання обмежених ресурсів. Фінансові, матеріальні та інформаційні ресурси в умовах війни стають дефіцитними, що

вимагає запровадження жорсткого контролю, пріоритетності витрат та оптимізації внутрішніх процесів. Управлінські рішення мають бути спрямовані на підтримку критично важливих напрямів діяльності та збереження потенціалу для відновлення в післявоєнний період.

Крім того, управління в умовах воєнного стану виходить за межі внутрішньоорганізаційних процесів і передбачає активну взаємодію із зовнішніми стейкхолдерами – державними органами, партнерами, громадськими організаціями та місцевими громадами. Така взаємодія сприяє консолідації зусиль, обміну ресурсами та інформацією, а також підвищує адаптаційні можливості організації. У цьому контексті управління діяльністю організації набуває рис мережевого та партнерського підходу.

У воєнних умовах відбувається переосмислення сутності управлінської діяльності. Якщо в мирний час головна мета управління полягає у забезпеченні стабільного розвитку, підвищенні ефективності та конкурентоспроможності організації, то під час війни пріоритети зміщуються на збереження функціонування, оперативне реагування на загрози, безпеку персоналу та підтримання базових процесів. Виникає необхідність переходу від планово-адміністративних до кризових моделей управління, які базуються на принципах швидкої мобілізації ресурсів, розподілу відповідальності, гнучкого прийняття рішень і тісної взаємодії з іншими структурами - військовими, гуманітарними, волонтерськими та громадськими організаціями. Керівник у таких умовах має виступати не лише адміністратором, а й антикризовим менеджером, здатним забезпечити психологічну стійкість колективу, ефективну комунікацію та координацію дій усіх учасників процесу.

Особливе значення в управлінні в умовах війни відіграє людський фактор. Персонал організації стає головним ресурсом, від якого залежить виживання структури, реалізація управлінських рішень і моральна стійкість системи. Саме тому важливим завданням менеджменту є підтримання мотивації працівників, забезпечення умов безпеки, психологічної підтримки, а також створення середовища взаємодопомоги та солідарності. Успішна організація в умовах війни

- це та, що здатна не лише зберегти кадровий потенціал, а й ефективно використовувати його в нових реаліях. Управління людськими ресурсами повинно враховувати потребу в гнучкому перерозподілі функцій, дистанційній роботі, ротатії кадрів, створенні резерву управлінців і формуванні культури довіри.

Крім того, в умовах війни суттєво змінюється інформаційне середовище управління. Швидкість прийняття рішень залежить від наявності достовірних, перевірених і актуальних даних. Тому ключовою вимогою стає розвиток систем електронного документообігу, цифрових комунікацій, захищених каналів зв'язку, що забезпечують безперервність управління навіть у разі фізичних або технічних загроз [11, с. 137-145]. Інформаційна безпека стає невід'ємною складовою управлінської діяльності, адже будь-які витоки або маніпуляції з даними можуть мати катастрофічні наслідки для організації та громади. Звідси впливає потреба у цифровій трансформації управлінських процесів, впровадженні сучасних ІТ-рішень, аналітичних систем і алгоритмів підтримки прийняття рішень, що дозволяють прогнозувати ризики, моделювати сценарії розвитку подій і координувати дії в реальному часі.

В управлінні діяльністю організації в умовах війни важливу роль відіграють принципи стратегічного передбачення, стійкості, координації та гнучкої адаптації до швидкозмінних обставин. Ефективне управління у кризових умовах має спиратися на системний підхід, що поєднує безперервне планування, моніторинг ризиків, контроль за використанням ресурсів, аналіз зовнішнього середовища та оперативне прийняття рішень. Особливого значення набуває створення кризових штабів і робочих груп, здатних швидко реагувати на загрози, розробка сценарних планів дій у надзвичайних ситуаціях, а також запровадження механізмів резервного фінансування, цифрових каналів комунікації та партнерських зв'язків із державними і громадськими структурами. Управління в умовах війни передбачає не лише виконання адміністративних функцій, а й забезпечення стабільності ключових процесів, психологічної підтримки персоналу, збереження кадрового потенціалу та репутаційної надійності організації. Саме завдяки комплексному, багаторівневому підходу керівництво може гарантувати

безперервність діяльності, виконання соціальних зобов'язань і відновлення повноцінного функціонування після завершення бойових дій [1, с. 10-16].

Значення ефективного управління в умовах воєнного стану складно переоцінити, адже саме від управлінських рішень залежить здатність організації не лише продовжувати свою діяльність, а й адаптуватися до надзвичайних викликів, зберігати ресурси та підтримувати життєздатність суспільних систем. У періоди воєнних загроз управлінська діяльність набуває стратегічного характеру, коли кожне рішення має потенційно критичний вплив на безпеку населення, стабільність економіки та функціонування державних інституцій. Координація між центральними й місцевими органами влади, ефективна комунікація, своєчасне реагування на зміни ситуації та залучення громадськості формують основу стійкого управління. Успішне керівництво стає не лише запорукою збереження базових послуг, а й показником зрілості системи державного управління, її здатності до самоорганізації, гнучкості та відповідальності. Тому дослідження теоретичних і практичних аспектів управління в умовах війни має ключове значення для вдосконалення управлінської культури, розвитку антикризових механізмів і зміцнення національної безпеки України.

Водночас управління діяльністю організації у воєнних умовах потребує перегляду традиційних управлінських підходів і інструментів. Класичні моделі менеджменту, орієнтовані на довгострокову стабільність і прогнозованість, виявляються малоефективними в умовах постійних загроз, обмежених ресурсів та швидкої зміни зовнішнього середовища. Тому на перший план виходять гнучкі, адаптивні та ситуаційні підходи до управління, які дозволяють оперативно коригувати цілі, завдання та механізми їх реалізації залежно від поточної безпекової, соціально-економічної та гуманітарної ситуації. Управління в таких умовах набуває рис безперервного процесу прийняття рішень, що ґрунтується на аналізі ризиків, сценарному плануванні та постійному моніторингу середовища функціонування організації.

Особливу роль у системі управління в умовах воєнного стану відіграє ризик-менеджмент. Зростання кількості загроз – фізичних, економічних, кадрових,

інформаційних та репутаційних – зумовлює необхідність ідентифікації, оцінки та мінімізації ризиків на всіх рівнях управління. Керівництво організації має формувати механізми превентивного реагування, що передбачають розробку планів безперервності діяльності, резервування ресурсів, диверсифікацію постачання та підготовку персоналу до дій у надзвичайних ситуаціях. У цьому контексті управління стає інструментом не лише реагування на кризу, а й активного формування стійкості організації до довготривалих воєнних викликів.

Важливим аспектом управління діяльністю організації у воєнний період є посилення ролі комунікацій. Внутрішня комунікація спрямована на забезпечення поінформованості персоналу, зменшення рівня тривожності, формування довіри до керівництва та підтримання командної взаємодії. Зовнішня комунікація, у свою чергу, виконує функцію координації з органами влади, партнерами, громадськими організаціями та населенням. Прозорість управлінських рішень, своєчасне інформування та відкритість сприяють зміцненню репутації організації й підвищують рівень суспільної підтримки, що є особливо важливим у кризових умовах.

Окремої уваги потребує питання управлінської відповідальності та етики в умовах війни. Управлінські рішення часто приймаються в ситуаціях морального вибору, обмеженого часу та дефіциту ресурсів. Це вимагає від керівників високого рівня професійної зрілості, відповідальності та орієнтації на суспільні інтереси. Управління діяльністю організації в умовах воєнного стану має базуватися на принципах законності, гуманізму, соціальної справедливості та пріоритету безпеки людини. Саме дотримання цих принципів забезпечує легітимність управлінських рішень і довіру до управлінської системи загалом.

Таким чином, сутність управління діяльністю організації у воєнних умовах полягає у здатності керівництва забезпечити безперервність функціонування, адаптацію до надзвичайних викликів і збереження ключових ресурсів в умовах високої невизначеності. Значення такого управління проявляється не лише у підтриманні поточної діяльності організації, а й у формуванні передумов для її післявоєнного відновлення та розвитку. Ефективне управління в умовах війни стає

основою стійкості організацій, стабільності державного управління та збереження соціально-економічного потенціалу країни, що підкреслює актуальність і практичну значущість подальших наукових досліджень у цій сфері.

1.2. Нормативно-правова та методична база управління організаціями в умовах війни

Нормативно-правове забезпечення управління діяльністю організацій в умовах воєнного стану є ключовим елементом формування стабільної державної системи, здатної функціонувати навіть за надзвичайних обставин. Правові акти визначають не лише порядок запровадження воєнного стану, а й механізми координації органів влади, розподілу повноважень, обов'язків керівників, гарантії прав громадян та основи взаємодії між державними структурами. У воєнних умовах саме нормативно-правова база стає гарантом легітимності управлінських рішень, стабільності управління та збереження єдності владної вертикалі. Без чіткого законодавчого регулювання органи влади не змогли б забезпечити ефективне функціонування, реалізацію мобілізаційних заходів і дотримання законності під час кризових ситуацій.

Основоположним документом, який визначає правовий режим діяльності організацій у період збройної агресії, є Конституція України, що закріплює принцип верховенства права, неподільності території держави, а також право Президента України запроваджувати воєнний стан у разі збройної агресії. На виконання конституційних норм ухвалено Закон України «Про правовий режим воєнного стану», який деталізує повноваження органів влади, військових адміністрацій, місцевого самоврядування та керівників підприємств під час воєнного стану. Цей Закон визначає механізми обмеження прав і свобод, порядок управління майном, евакуації населення, мобілізаційної підготовки, а також заходи щодо забезпечення громадського порядку і безпеки. Відповідно до його положень, керівники організацій зобов'язані забезпечити безперервність роботи, охорону майна, захист персоналу та збереження документів [38].

Значне значення мають також Закон України «Про оборону України» та Закон «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію», які визначають загальні принципи оборонної політики, структуру державного управління у сфері безпеки, а також порядок мобілізації ресурсів - матеріальних, людських та інформаційних. Ці нормативні акти регулюють діяльність організацій у частині участі в мобілізаційних заходах, ведення обліку працівників, резерву техніки, дотримання режимних вимог та виконання розпоряджень військового командування. Водночас Закон України «Про місцеві державні адміністрації» визначає правовий статус і повноваження органів виконавчої влади на місцях, у тому числі їхню роль у забезпеченні обороноздатності, цивільного захисту, соціального забезпечення та публічної комунікації в період воєнного стану [34, 35, 36].

Варто також виділити підзаконні акти та методичні документи, які конкретизують дії органів влади в кризових ситуаціях. До них належать постанови Кабінету Міністрів України, накази Міністерства оборони, рішення Ради національної безпеки і оборони України, інструкції Державної служби з надзвичайних ситуацій, а також методичні рекомендації Національного агентства України з питань державної служби. Вони регламентують алгоритм реагування на загрози, порядок планування роботи, звітності, комунікації між структурними підрозділами, організацію дистанційної роботи персоналу, облік ресурсів, ведення резервних фондів та використання цифрових технологій в управлінні.

У системі правового регулювання важливе місце займають і локальні нормативні документи, які конкретизують загальнодержавні норми та забезпечують їх ефективне застосування на місцевому рівні. До таких документів належать розпорядження голів обласних і районних державних адміністрацій, плани реагування на надзвичайні ситуації, положення про комісії з техногенно-екологічної безпеки та надзвичайних ситуацій, інструкції щодо евакуації населення, ведення резервного документообігу, забезпечення безперервності управління тощо. Вони створюють нормативно-практичну базу для оперативного прийняття рішень, визначають чітку послідовність дій у разі обстрілів, відключень зв'язку, руйнування об'єктів критичної інфраструктури, аварій чи порушення

ланцюгів постачання, а також забезпечують координацію між органами влади, силовими структурами та службами цивільного захисту. Саме завдяки цим документам діяльність адміністрацій у кризових умовах набуває системності, прогнозованості й правової визначеності, що є ключовим чинником стабільності управління в умовах війни.

Таблиця 1.1.

**Основні нормативно-правові акти, що регулюють управління організаціями
в умовах війни**

№	Назва нормативно-правового акта	Дата ухвалення	Ключові положення	Значення для управління
1	Конституція України	28.06.1996	Визначає засади державного устрою, права і свободи громадян, компетенцію органів влади	Правова основа діяльності органів влади в будь-яких умовах
2	Закон України «Про правовий режим воєнного стану»	12.05.2015	Регулює порядок введення воєнного стану, повноваження військових і цивільних адміністрацій	Визначає дії органів влади в період війни
3	Закон України «Про місцеві державні адміністрації»	09.04.1999	Встановлює структуру, повноваження і порядок діяльності місцевих адміністрацій	Базовий документ для функціонування РДА
4	Закон України «Про оборону України»	06.12.1991	Регламентує основи оборонної політики, функції органів влади у сфері безпеки	Визначає відповідальність за обороноздатність держави
5	Закон України «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію»	21.10.1993	Визначає механізм мобілізації ресурсів та персоналу	Забезпечує залучення ресурсів для потреб оборони
6	Кодекс цивільного захисту України	02.10.2012	Регулює порядок дій у надзвичайних ситуаціях, евакуації, рятувальних операціях	Спрямований на збереження життя населення
7	Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України»	05.10.2017	Визначає систему захисту інформаційного простору	Гарантує безпеку цифрового управління
8	Постанови Кабінету Міністрів України та накази міністерств	2022-2024	Регламентують оперативну діяльність органів влади в умовах воєнного стану	Деталізують практичні аспекти управління
9	Методичні рекомендації для органів влади у воєнний період	2022	Описують порядок координації, звітності, безпеки персоналу	Забезпечують сталість управлінських процесів

Джерело: складено автором на основі [38, 34, 35, 36, 37, 33]

Таким чином, нормативно-правова та методична база управління організаціями в умовах війни формує багаторівневу систему правових, організаційних і процедурних механізмів, що забезпечують стабільність функціонування державних структур у кризових умовах. Вона охоплює як основоположні акти конституційного рівня, так і підзаконні нормативи, інструкції, розпорядження та методичні рекомендації, які конкретизують і деталізують дії управлінців на місцях. Усі ці документи покликані створити єдиний правовий простір, у межах якого органи державної влади можуть ефективно реагувати на загрози, мобілізувати ресурси, забезпечувати громадську безпеку, підтримувати економічну діяльність і соціальний захист населення. Особливістю цієї системи є її динамічність і здатність адаптуватися до реалій воєнного часу - у разі змін обстановки або появи нових ризиків нормативна база постійно оновлюється, доповнюється новими положеннями, що враховують досвід практичної реалізації управлінських рішень [41, с. 109-114]. Правова база управління в умовах війни виступає не лише гарантією законності дій органів влади, а й засобом організаційного узгодження між центральними і місцевими рівнями, забезпечуючи чітку вертикаль управління та можливість швидкого прийняття рішень навіть у ситуаціях надзвичайної складності.

Для Новгород-Сіверської районної державної адміністрації дотримання вимог чинної нормативно-правової бази має вирішальне значення, оскільки саме прикордонні території є найбільш уразливими до воєнних загроз і потребують підвищеної координації управлінських дій. У таких умовах РДА виступає ключовим центром оперативного управління, який поєднує адміністративні, оборонні, гуманітарні та соціальні функції, забезпечуючи безпеку населення, організацію евакуаційних заходів, ефективний розподіл матеріальних ресурсів і підтримку постійного зв'язку між громадою, військовими структурами та центральними органами влади [9, с. 58-64]. Чітко сформована правова база дозволяє адміністрації діяти впевнено, злагоджено та відповідально, мінімізуючи ризики управлінських помилок, інформаційних маніпуляцій чи перевищення повноважень. Вона створює умови для прозорості управлінських процесів,

підвищує рівень довіри громадян до влади та забезпечує правовий захист державних службовців, які виконують свої обов'язки в умовах підвищеної небезпеки [42, с. 47-55].

Таким чином, нормативно-правова та методична база для Новгород-Сіверської районної державної адміністрації виступає не лише формальним регулятором її діяльності, а й стратегічним інструментом забезпечення функціональної стійкості всієї регіональної системи управління. Вона формує чіткі рамки відповідальності, порядок дій і взаємодії між структурними підрозділами, визначає алгоритми реагування на кризові ситуації, забезпечує правову підтримку управлінських рішень і сприяє збереженню соціальної стабільності навіть у найскладніших умовах. Завдяки такій системі нормативного регулювання адміністрація здатна ефективно координувати роботу служб цивільного захисту, оперативно відновлювати критичні процеси та підтримувати життєдіяльність громади під час воєнного стану, перетворюючи законодавчі акти на практичний механізм стабільності й безпеки регіону.

Разом із тим, ефективність нормативно-правового забезпечення управління діяльністю організацій у воєнний період значною мірою залежить не лише від наявності законодавчих актів, а й від рівня їх практичного застосування, узгодженості між різними рівнями влади та управлінської спроможності конкретних інституцій. Воєнний стан актуалізує проблему оперативної імплементації правових норм у реальні управлінські процеси, що вимагає від керівників глибокого розуміння законодавства, здатності швидко орієнтуватися в нормативних змінах і приймати рішення в межах правового поля. Часті оновлення законодавчих і підзаконних актів, зумовлені динамікою воєнної обстановки, створюють додаткове навантаження на управлінський персонал і потребують налагодження ефективної системи правового супроводу діяльності організацій.

У цьому контексті особливого значення набуває роль правового забезпечення як елементу антикризового управління. Нормативно-правова база в умовах війни виконує не лише регуляторну, а й стабілізаційну функцію, забезпечуючи передбачуваність дій органів влади, зменшуючи рівень

управлінської невизначеності та мінімізуючи ризики правових конфліктів. Чітке нормативне визначення повноважень, процедур прийняття рішень і механізмів відповідальності дозволяє уникати дублювання функцій, перевищення службових повноважень або правових колізій, що є критично важливим у кризових умовах.

Важливим складником нормативно-правового забезпечення управління в умовах воєнного стану є також регламентація кадрових питань. Законодавство визначає особливості проходження державної служби в період війни, порядок залучення працівників до виконання завдань цивільного захисту, умови переведення, ротації, дистанційної роботи та забезпечення соціальних гарантій. Це створює правові підстави для гнучкого управління людськими ресурсами, збереження кадрового потенціалу та підтримання мотивації державних службовців, які працюють у складних і небезпечних умовах. Водночас нормативне врегулювання питань оплати праці, соціального захисту та охорони праці виступає важливим фактором забезпечення стабільності управлінських процесів на місцевому рівні.

Не менш важливою є роль нормативно-правового регулювання у сфері міжвідомчої та міжсекторальної взаємодії. Воєнний стан об'єктивно посилює потребу в координації дій між органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, військовими адміністраціями, правоохоронними органами, службами цивільного захисту, а також громадськими та волонтерськими організаціями. Саме правові норми визначають механізми такої взаємодії, порядок обміну інформацією, спільного планування заходів, розподілу ресурсів і відповідальності. У цьому сенсі нормативно-правова база виступає основою формування єдиного управлінського простору, що дозволяє забезпечити узгодженість дій усіх суб'єктів управління в умовах підвищених воєнних ризиків.

Крім того, правове забезпечення управління діяльністю організацій у воєнний період тісно пов'язане з питаннями прозорості та підзвітності влади. Навіть в умовах обмежень, запроваджених воєнним станом, законодавство передбачає механізми контролю за діяльністю органів влади, дотриманням прав громадян і використанням бюджетних ресурсів. Це дозволяє зберігати баланс між

необхідністю оперативного управління та дотриманням демократичних принципів, що є важливим чинником суспільної довіри до державних інституцій.

Отже, нормативно-правове забезпечення управління діяльністю організацій в умовах воєнного стану є багатовимірною системою, яка поєднує правові, організаційні та управлінські інструменти реагування на кризові виклики. Воно створює правові умови для ефективної реалізації управлінських функцій, забезпечує легітимність рішень, сприяє збереженню керованості системи державного управління та формує основу для післявоєнного відновлення. Для органів державної влади, зокрема Новгород-Сіверської районної державної адміністрації, така система виступає ключовим чинником забезпечення безперервності управління, стабільності території та захисту інтересів громади в умовах тривалої воєнної загрози.

1.3. Вплив воєнного стану на ключові елементи системи управління організацією

Воєнний стан є особливим правовим і управлінським режимом, який докорінно змінює умови функціонування організацій та принципи здійснення управлінської діяльності. Його запровадження супроводжується різким зростанням рівня невизначеності, посиленням безпекових ризиків, обмеженням доступу до ресурсів і необхідністю оперативного реагування на кризові ситуації. За таких умов система управління організацією зазнає комплексного впливу, який охоплює всі її ключові елементи та вимагає перегляду усталених підходів до планування, організації, координації та контролю діяльності [1,5].

Насамперед воєнний стан безпосередньо впливає на формування цілей і завдань управління. У мирний час діяльність організацій, зокрема органів державної влади, орієнтована на стратегічний розвиток, підвищення ефективності, реалізацію довгострокових програм і досягнення запланованих соціально-економічних показників. Проте в умовах війни ці пріоритети трансформуються, а на перший план виходять завдання збереження функціональної стійкості

організації, забезпечення безпеки персоналу, підтримання безперервності управлінських процесів і виконання критично важливих функцій для держави та громади. Управління набуває виразно антикризового характеру, коли основною метою стає мінімізація негативних наслідків воєнних загроз і адаптація до постійно змінюваного середовища.

Зміна цільових орієнтирів неминує тягне за собою трансформацію організаційної структури управління. Воєнний стан знижує ефективність складних багаторівневих структур, що потребують тривалих погоджень і формалізованих процедур. У зв'язку з цим зростає потреба в централізації управління, посиленні ролі керівника та спрощенні управлінських ланцюгів. Часто в структурі організації створюються тимчасові координаційні органи — кризові штаби, оперативні групи, робочі комісії, які зосереджують у собі повноваження щодо реагування на надзвичайні ситуації. Такі структурні зміни сприяють підвищенню оперативності управління, покращенню взаємодії між підрозділами та забезпечують ефективну координацію з військовими адміністраціями, правоохоронними органами та службами цивільного захисту [11,18].

Водночас суттєвих змін зазнають і процеси прийняття управлінських рішень. У період воєнного стану рішення часто ухвалюються в умовах обмеженого часу, неповної або суперечливої інформації та високого рівня відповідальності. Це зумовлює зростання ролі ситуаційного підходу, експертних оцінок і сценарного аналізу. Управлінські рішення мають бути гнучкими, адаптивними й орієнтованими на ризики, оскільки навіть незначна помилка може мати серйозні наслідки для безпеки населення або стабільності функціонування території. За таких умов особливого значення набуває нормативно-правове забезпечення управлінської діяльності, яке визначає межі повноважень керівників і забезпечує легітимність прийнятих рішень.

Одним із найбільш чутливих до впливу воєнного стану елементів системи управління є управління персоналом. Війна призводить до значних кадрових втрат унаслідок мобілізації, евакуації, внутрішньої та зовнішньої міграції, що спричиняє дефіцит кваліфікованих кадрів і зростання навантаження на працівників, які

продовжують виконувати службові обов'язки. У таких умовах керівництво змушене застосовувати гнучкі підходи до організації праці, передбачати можливість суміщення посад, ротації кадрів, дистанційної роботи та швидкої адаптації персоналу до нових функцій. Водночас зростає значення нематеріальної мотивації, психологічної підтримки та формування атмосфери довіри й взаємодопомоги, що є важливою умовою збереження працездатності колективу в кризових умовах.

Паралельно з кадровими змінами воєнний стан істотно впливає на інформаційно-комунікаційну складову системи управління. В умовах постійних загроз, перебоїв зв'язку та інформаційного тиску ефективність управління значною мірою залежить від здатності організації забезпечити безперервний обмін достовірною інформацією. Це зумовлює необхідність використання цифрових платформ управління, захищених каналів зв'язку та резервних систем зберігання даних. Водночас посилюється значення інформаційної безпеки, оскільки витoki даних або поширення дезінформації можуть підірвати довіру до органів влади й ускладнити реалізацію управлінських рішень [7,16,22]

Суттєвих трансформацій зазнає й система ресурсного забезпечення управління. Воєнний стан обмежує доступ до фінансових, матеріальних і технічних ресурсів, значна частина яких спрямовується на потреби оборони та безпеки. У таких умовах управління ресурсами набуває характеру жорсткої пріоритизації, економії та резервування. Керівництво організацій змушене шукати альтернативні джерела забезпечення, активізувати співпрацю з державними, міжнародними та громадськими структурами, а також впроваджувати механізми ефективного контролю за використанням наявних ресурсів.

Зміни в ресурсному забезпеченні та організації діяльності неминуче відображаються на системі контролю та оцінювання результатів управління. В умовах воєнного стану контроль поступово трансформується з формально-процедурного в результативний і вибірковий. Основна увага зосереджується на забезпеченні виконання критично важливих функцій, підтриманні безперервності діяльності та оперативному усуненні виявлених проблем. Водночас зберігається

потреба в прозорості та підзвітності, особливо у питаннях використання бюджетних коштів і гуманітарної допомоги, що є важливим чинником суспільної довіри до органів влади [3,16,11].

Запровадження воєнного стану істотно трансформує систему управління організацією, оскільки змінює умови її функціонування, пріоритети діяльності та логіку прийняття управлінських рішень. Воєнні умови формують середовище підвищеної турбулентності, що впливає на всі ключові елементи системи управління — цілі та стратегію, організаційну структуру, процеси планування та контролю, управління персоналом, ресурсне забезпечення, комунікації та механізми прийняття рішень.

Насамперед воєнний стан впливає на формування цілей і стратегічних орієнтирів організації. Довгострокові цілі розвитку часто поступаються місцем коротко- та середньостроковим завданням забезпечення безперервності діяльності, збереження персоналу та мінімізації ризиків. Стратегія організації трансформується з орієнтації на зростання та розширення до стратегії виживання, адаптації та стабілізації. В результаті стратегічне управління набуває гнучкого характеру, що передбачає регулярний перегляд цілей відповідно до змін безпекової, економічної та соціальної ситуації [3].

Суттєвих змін зазнає організаційна структура управління. В умовах воєнного стану зростає потреба у скороченні ієрархічних рівнів, підвищенні оперативності та чіткості управлінських команд. Багато організацій переходять до більш децентралізованих або, наоборот, тимчасово централізованих моделей управління залежно від характеру загроз та ресурсних можливостей. Часто відбувається перерозподіл функціональних обов'язків між підрозділами та працівниками, а також формування тимчасових кризових чи антикризових управлінських команд.

Військовий стан істотно впливає на процеси планування та контролю. Традиційні інструменти довгострокового планування втрачають свою ефективність через високий рівень невизначеності. Натомість поширюються короткострокові плани, сценарне планування та адаптивний контроль,

спрямований не стільки на досягнення планових показників, скільки на своєчасне виявлення відхилень та реагування на загрози. Контрольні функції зосереджуються на критично важливих показниках діяльності, фінансової стійкості та безпеки персоналу [11].

Одним із найвразливіших елементів системи управління у воєнних умовах є управління людськими ресурсами. Військовий стан впливає на чисельність та структуру персоналу через мобілізацію, змушену міграцію, психологічне виснаження та зміну умов праці. Управлінські рішення у сфері роботи з персоналом мають бути спрямовані на збереження трудового потенціалу, підтримку мотивації працівників, забезпечення гнучких форматів зайнятості та впровадження заходів психоемоційної підтримки. Зростає роль лідерства, внутрішніх комунікацій та корпоративної культури, які сприяють згуртованості колективу у кризових умовах.

Ресурсне забезпечення діяльності організації в умовах воєнного стану також зазнає суттєвих змін. Обмеженість фінансових, матеріальних та логістичних ресурсів зумовлює необхідність їх раціонального використання, перегляду бюджетних пріоритетів та пошуку альтернативних джерел фінансування. Управління ресурсами набуває антикризового характеру, орієнтованого на підтримку критичних функцій організації та збереження потенціалу для післявоєнного відновлення [10].

Важливим елементом системи управління, на який впливає військовий стан, є система комунікацій. Порухення традиційних каналів зв'язку, дистанційний формат роботи та підвищені вимоги до інформаційної безпеки змінюють підходи до внутрішніх та зовнішніх комунікацій. Ефективна комунікація в умовах війни стає фактором стабільності організації, оскільки забезпечує координацію дій, своєчасне інформування персоналу та підтримку довіри між керівництвом та працівниками.

Процеси прийняття управлінських рішень у воєнних умовах характеризуються високою швидкістю, обмеженістю інформації та зростанням рівня відповідальності керівників. Рішення часто приймаються в умовах ризику та

невизначеності, що підвищує значення управлінської інтуїції, досвіду та здатності до швидкої адаптації. Водночас зростає роль колегіальних форм ухвалення рішень та залучення експертного потенціалу [8].

Отже, воєнний стан комплексно впливає на ключові елементи системи управління організацією, трансформуючи її цілі, структуру, процеси та інструменти. Ефективність управління в таких умовах визначається здатністю організації адаптувати свою управлінську систему до нових викликів, забезпечити стійкість функціонування та створити передумови для розвитку в післявоєнний період.

Таким чином, воєнний стан здійснює комплексний і багатовимірний вплив на всі ключові елементи системи управління організацією, змінюючи її цілі, структуру, управлінські процеси, кадрову політику, інформаційні механізми та ресурсне забезпечення. Управління в таких умовах набуває антикризового, адаптивного та високо відповідального характеру, орієнтованого на забезпечення стійкості, безпеки та безперервності функціонування. Здатність організації своєчасно трансформувати свою систему управління відповідно до викликів воєнного часу є визначальним чинником її ефективності, виконання суспільно важливих завдань і формування передумов для відновлення в післявоєнний період.

Висновки до розділу 1

Узагальнюючи результати теоретичного та аналітико-практичного дослідження, можна зробити висновок, що управління діяльністю організації в умовах війни є складним багатокомпонентним процесом, який потребує поєднання традиційних управлінських принципів із кризовими підходами, орієнтованими на швидке реагування, мобілізацію ресурсів і забезпечення стійкості управлінської системи. Воєнний стан формує особливе управлінське середовище з високим рівнем невизначеності та ризиків, у якому основним завданням керівництва стає не лише досягнення запланованих результатів, а

передусім збереження функціональної спроможності організації, її здатності адаптуватися до зовнішніх загроз і забезпечувати безперервне виконання ключових функцій.

У ході дослідження встановлено, що в умовах війни суттєво змінюється зміст і спрямованість управлінської діяльності: зростає роль антикризового управління, ситуаційного прийняття рішень, міжвідомчої координації та оперативного управлінського контролю. Особливого значення набуває людський фактор, оскільки саме персонал є ключовим ресурсом забезпечення життєздатності організації. Це зумовлює необхідність посилення уваги до питань мотивації, психологічної стійкості, гнучкої організації праці, ефективної внутрішньої комунікації та формування управлінського резерву.

Результати практичного аналізу діяльності Новгород-Сіверської районної державної адміністрації засвідчили, що ефективність управління в умовах воєнного стану значною мірою залежить від здатності органу влади швидко адаптувати організаційну структуру, оптимізувати управлінські процеси та забезпечити безперервність виконання адміністративних, соціальних і безпекових функцій. Встановлено, що запровадження кризових механізмів управління, створення координаційних і робочих груп, використання цифрових інструментів управління та налагодження взаємодії з військовими, правоохоронними й гуманітарними структурами дозволяє підвищити оперативність управлінських рішень і зменшити негативний вплив воєнних загроз на життєдіяльність громади.

Водночас визначальну роль у забезпеченні стабільності управління відіграє нормативно-правова та методична база, яка формує чіткі правові орієнтири, визначає порядок дій, розмежовує повноваження та забезпечує легітимність управлінських рішень. Саме вона створює правову інфраструктуру, що дозволяє державним і місцевим органам влади діяти скоординовано, відповідально та ефективно навіть в умовах надзвичайних викликів. Практика діяльності Новгород-Сіверської районної державної адміністрації підтверджує, що чітке дотримання нормативно-правових вимог, у поєднанні з гнучкістю управлінських рішень,

сприяє збереженню суспільного порядку, безпеки населення та підтриманню функціонування критично важливих процесів на прикордонній території.

Таким чином, управління діяльністю організації в умовах війни слід розглядати як адаптивну, гнучку та правово врегульовану систему, здатну ефективно функціонувати в умовах загроз і невизначеності. Для Новгород-Сіверської районної державної адміністрації така модель управління є не лише інструментом виконання поточних завдань, а й стратегічним чинником забезпечення стійкості території, збереження довіри громадян до влади та формування передумов для післявоєнного відновлення. Отримані результати підтверджують актуальність обраної теми дослідження та можуть бути використані для подальшого вдосконалення управлінських механізмів у діяльності органів державної влади в умовах воєнного стану.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ НОВГОРОД-СІВЕРСЬКОЇ РАЙОННОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ В УМОВАХ ВІЙНИ

2.1. Характеристика Новгород-Сіверської районної державної адміністрації

Новгород-Сіверська районна державна адміністрація є територіальним органом виконавчої влади, що забезпечує реалізацію державної політики у соціально-економічній, гуманітарній, оборонній та адміністративній сферах на території Новгород-Сіверського району Чернігівської області. Адміністрація функціонує відповідно до Конституції України, Закону «Про місцеві державні адміністрації» та інших нормативних актів, які регламентують діяльність органів виконавчої влади. На сьогодні структура адміністрації включає апарат районної державної адміністрації та структурні підрозділи зі статусом і без статусу юридичних осіб публічного права. До складу входять: апарат районної державної адміністрації, відділ економіки, агропромислового розвитку та державної реєстрації, відділ інфраструктури, містобудування та архітектури, житлово-комунального господарства і екології, відділ забезпечення взаємодії з органами місцевого самоврядування, сектор інформаційної діяльності, цифрового розвитку та комунікацій з громадськістю, сектор з питань ветеранської політики, а також структурні підрозділи зі статусом юридичних осіб публічного права: архівний відділ, управління соціального захисту населення, фінансовий відділ і служба у справах дітей. Загальна чисельність працівників Новгород-Сіверської районної державної адміністрації становила 76 осіб станом на 2024 рік та 61 особу станом на 2025 рік [26].

Для підвищення ефективності управління Новгород-Сіверська районна державна адміністрація активно впроваджує сучасні аналітичні інструменти, цифрові технології та методи стратегічного планування, що дозволяє не лише оптимізувати внутрішні процеси, а й підвищити рівень прозорості та підзвітності управлінських рішень. У 2024 році адміністрацією було впроваджено систему

цифрового моніторингу виконання розпоряджень, яка забезпечила оперативне відстеження динаміки реалізації завдань у режимі реального часу [2, с. 255]. Це дало змогу підвищити своєчасність виконання управлінських рішень до 92% та скоротити час реагування на критичні ситуації, що особливо важливо в умовах воєнного стану. Крім того, цифровізація управлінських процесів сприяла зменшенню бюрократичного навантаження на працівників, покращенню міжвідомчої взаємодії, швидкому обміну даними та аналітиці ключових показників ефективності [44, с. 60-65]. У своїй діяльності адміністрація орієнтується на принципи доказового управління, коли рішення ухвалюються на основі достовірної статистики, оцінки ризиків і прогнозування наслідків, що значно підвищує якість планування соціально-економічного розвитку району.

Водночас у період воєнного стану РДА не обмежується лише внутрішнім управлінням, а активно розвиває партнерські зв'язки з міжнародними та національними інституціями, що дозволяє залучати додаткові ресурси для відновлення та підтримки життєдіяльності громади. Зокрема, у співпраці з Програмою розвитку ООН, Червоним Хрестом та низкою благодійних фондів реалізуються проєкти, спрямовані на відновлення критичної інфраструктури, освітніх і медичних закладів, забезпечення гуманітарної допомоги та підтримку внутрішньо переміщених осіб. За останні три роки адміністрацією було впроваджено понад 25 локальних програм соціально-гуманітарного спрямування, серед яких «Підтримка внутрішньо переміщених осіб», «Безпечна громада» та «Енергоефективність бюджетних установ».

Така послідовна й системна робота свідчить про високий рівень управлінської компетентності керівництва Новгород-Сіверської районної державної адміністрації, здатність оперативно ухвалювати рішення в умовах постійної невизначеності та динамічних змін. Стратегічне мислення, чітке планування, узгодженість дій між підрозділами та використання сучасних цифрових інструментів управління дозволили адміністрації створити ефективну модель реагування на виклики воєнного часу. Важливу роль відіграла і здатність керівництва до комунікації з громадськістю, швидкого поширення достовірної

інформації, забезпечення психологічної підтримки населення, що сприяло формуванню атмосфери довіри та взаєморозуміння між владою і громадою.

Попри складну безпекову ситуацію, постійні інформаційні атаки, ризики дестабілізації та обмежене фінансування, адміністрація змогла зберегти стійкість основних управлінських процесів і забезпечити безперебійне виконання своїх функцій. Ефективна організація роботи, оптимізація використання ресурсів, залучення додаткових джерел підтримки та партнерських ініціатив дозволили не лише уникнути управлінського колапсу, а й забезпечити подальший розвиток територіальної громади. У результаті Новгород-Сіверська РДА продемонструвала приклад результативного державного управління на регіональному рівні, що базується на поєднанні професіоналізму, відповідальності та людяності в умовах надзвичайних обставин.

Таблиця 2.1.

Основні структурні підрозділи та напрями діяльності Новгород-Сіверської районної державної адміністрації (станом на 2025 рік)

№	Структурний підрозділ	Основні напрями діяльності	Кількість працівників
1	Апарат районної державної адміністрації	Координація діяльності РДА, документообіг, робота з громадськістю, мобілізаційна робота, ведення виборчого реєстру, бухгалтерський облік	35
2	Відділ економіки, агропромислового розвитку та державної реєстрації	Економічний розвиток, підтримка агросектору, державна реєстрація	6
3	Відділ інфраструктури, містобудування та архітектури, житлово-комунального господарства, екології	Планування та координація інфраструктурних проєктів, архітектура, ЖКГ, екологічна політика	4
4	Відділ забезпечення взаємодії з органами місцевого самоврядування	Комунікація між державною адміністрацією та органами місцевого самоврядування	6
5	Сектор інформаційної діяльності, цифрового розвитку та комунікацій з громадськістю	Цифровізація, зв'язки з громадськістю, інформаційна політика	2
6	Сектор з питань ветеранської політики	Соціальна підтримка ветеранів та учасників бойових дій	2

Продовження табл. 2.1.

7	Архівний відділ	Зберігання, облік і надання архівних документів	4
8	Управління соціального захисту населення	Надання допомоги населенню, виплати ВПО, соціальні програми	20
9	Фінансовий відділ	Бюджетне планування, облік і контроль використання коштів	3
10	Служба у справах дітей	Захист прав дітей, профілактика соціального сирітства	3
Разом			76 (2024), 61 (2025)

Джерело: складено автором на основі [27, 19, с. 201-203]

Аналіз структури Новгород-Сіверської районної державної адміністрації свідчить про чіткий розподіл функцій між її основними підрозділами, що забезпечує системність та узгодженість управлінських процесів. Провідну роль у загальній координації діяльності виконує апарат голови адміністрації, який відповідає за документообіг, підготовку розпоряджень, комунікацію з громадськістю та контроль за виконанням управлінських рішень. Саме цей підрозділ забезпечує взаємодію між усіма структурними ланками адміністрації, що особливо важливо в умовах воєнного стану, коли швидкість і точність обміну інформацією визначають ефективність управління. Відділ фінансів виконує ключову функцію у формуванні та реалізації бюджету району, здійснює фінансовий моніторинг, веде бухгалтерський облік і контролює ефективність використання державних ресурсів [8, с. 1-10]. В умовах нестабільної економічної ситуації саме цей підрозділ забезпечує фінансову стійкість організації, своєчасність виплат працівникам та спрямування коштів на найважливіші соціальні програми. Управління соціального захисту є одним із найважливіших підрозділів у воєнний період, оскільки відповідає за реалізацію державної політики щодо підтримки внутрішньо переміщених осіб, малозабезпечених сімей, ветеранів, родин військовослужбовців. У 2024 році саме цей відділ координував понад десять місцевих програм соціальної підтримки, що охопили більше половини населення району.

Важливе місце у структурі адміністрації займає сектор економічного розвитку, який відповідає за стратегічне планування, інвестиційну політику, підтримку малого та середнього бізнесу, а також за моніторинг стану економічної активності в районі. У 2023-2024 роках цей сектор забезпечив відновлення 4 локальних підприємств, сприяв залученню грантових коштів від міжнародних партнерів та розробив програму післявоєнного економічного відновлення територій. Відділ освіти, культури, молоді та спорту виконує не менш важливу функцію - формування гуманітарного середовища, підтримку навчальних закладів, розвиток культурних ініціатив і забезпечення морально-психологічної стійкості населення. В умовах війни цей підрозділ активно впроваджував онлайн-освітні формати, програми психологічної допомоги учням і педагогам, а також організовував заходи з національно-патріотичного виховання молоді. Особливе значення має сектор оборонної та мобілізаційної роботи, який у співпраці з військовими частинами, Національною поліцією та ДСНС відповідає за координацію питань безпеки, цивільного захисту, мобілізаційної готовності та територіальної оборони [21]. Після початку широкомасштабної агресії цей сектор став одним із найнавантажениших, адже саме він забезпечував постійний зв'язок між цивільною адміністрацією та військовими структурами.

Таблиця 2.2.

Загальні показники діяльності Новгород-Сіверської РДА за 2022-2024 роки

(тис. грн)

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення (+/-)	Темп зростання, %
Загальний обсяг фінансування	11 820,0	12 930,0	13 850,0	+2 030,0	117,2
Видатки на оплату праці	7 240,0	7 890,0	8 250,0	+1 010,0	113,9
Комунальні платежі та утримання приміщень	2 150,0	2 320,0	2 450,0	+300,0	114,0
Соціальні програми та допомога	2 430,0	2 720,0	3 150,0	+720,0	129,6
Кількість реалізованих програм	17	21	25	+8	147,0
Середня чисельність працівників	62	65	76	+6	109,7

Джерело: складено автором на основі [27]

Динаміка основних фінансово-економічних показників Новгород-Сіверської районної державної адміністрації у 2022-2024 роках демонструє поступовий перехід від режиму кризового управління до етапу відновлення й стабілізації бюджетної системи. Після різкого скорочення ресурсів у перший рік повномасштабної війни адміністрація змогла відновити фінансову дисципліну, зберегти пріоритетність основних напрямів діяльності та забезпечити безперервність функціонування установи. Уже у 2023 році відбулося збалансування витрат за рахунок оптимізації внутрішніх процесів, скорочення неефективних статей бюджету та впровадження електронного контролю за виконанням фінансових планів. У 2024 році загальний обсяг фінансування досяг 13 850,0 тис. грн проти 11 820,0 тис. грн у 2022 році, що становить приріст 17,2%. Це свідчить не лише про поступове відновлення доходної частини бюджету, а й про ефективну роботу керівництва з державними та обласними структурами щодо перерозподілу ресурсів на користь найбільш пріоритетних потреб громади. Зростання фінансування відбулося переважно за рахунок підвищення частки цільових дотацій і субвенцій, що дозволило реалізувати низку важливих програм у сферах освіти, охорони здоров'я, соціального захисту та цифрової трансформації.

Важливо, що фінансова політика адміністрації у 2023-2024 роках набула більш системного й стратегічного характеру. Якщо у 2022 році основний обсяг коштів був спрямований на екстрені заходи - закупівлю генераторів, пального, засобів зв'язку та облаштування укриттів, - то вже у наступні роки акценти змістилися у напрямку розвитку та довгострокового відновлення. Значна частина фінансування почала спрямовуватись на реалізацію соціально-гуманітарних програм, модернізацію інфраструктури, підвищення енергоефективності установ, а також на впровадження цифрових технологій управління. Завдяки партнерству з міжнародними організаціями, зокрема Програмою розвитку ООН, Червоним Хрестом та рядом благодійних фондів, вдалося залучити додаткові ресурси для реконструкції об'єктів критичної інфраструктури, освітніх закладів і лікарень. Таким чином, фінансово-економічна динаміка свідчить про послідовне зміцнення

бюджетної спроможності Новгород-Сіверської РДА, що створює підґрунтя для переходу від виживання до сталого розвитку навіть у надзвичайно складних умовах воєнного часу [32, с. 424].

Аналіз структури видатків Новгород-Сіверської районної державної адміністрації свідчить про чітко сформований пріоритет у фінансовій політиці, спрямований на підтримку стабільного функціонування установи та соціальної рівноваги громади в умовах воєнного стану. Основну частину бюджету традиційно становлять витрати на оплату праці, які у 2024 році досягли 8 250,0 тис. грн, що дорівнює 59,5% від загального обсягу фінансування. Це зростання на 1 010,0 тис. грн порівняно з 2022 роком пояснюється як індексацією заробітних плат державних службовців, так і поступовим відновленням штатної чисельності після вимушених скорочень, що відбулися у перші місяці повномасштабного вторгнення. Така тенденція засвідчує не лише відновлення кадрового потенціалу, а й прагнення забезпечити належний рівень мотивації працівників у складних умовах нестабільності. При цьому видатки на комунальні платежі та утримання приміщень зросли лише на 14%, що демонструє ефективну енергетичну політику адміністрації, впровадження енергоощадних технологій, перехід на сучасні системи опалення й освітлення, а також раціональне управління майновими ресурсами. Такий підхід дозволив утримати баланс між економією та належним рівнем забезпечення комфортних умов праці для персоналу.

Найвищі темпи зростання зафіксовано за напрямом «Соціальні програми та допомога» — на 29,6%, що свідчить про посилення соціальної орієнтації бюджетної політики адміністрації. Це пов'язано з необхідністю розширення програм підтримки внутрішньо переміщених осіб, малозабезпечених сімей, учасників бойових дій та родин, які постраждали від війни. Зокрема, у 2024 році було збільшено фінансування гуманітарних ініціатив, програм психологічної підтримки, забезпечення продуктами харчування й одягом найбільш вразливих категорій населення. Важливо, що навіть за умов обмеженого фінансового ресурсу адміністрація не допустила скорочення ключових напрямів видатків і зберегла стабільність у наданні базових послуг громадянам. Така зважена бюджетна

стратегія свідчить про здатність органу влади гнучко реагувати на соціально-економічні виклики, ефективно розподіляти ресурси й забезпечувати стійкість функціонування регіональної системи управління, зберігаючи водночас довіру населення та високий рівень соціальної відповідальності.

Показники реалізації програм, кадрової стабільності та зростання управлінського потенціалу свідчать про поступове підвищення ефективності роботи Новгород-Сіверської районної державної адміністрації навіть у складних кризових умовах. За три роки кількість реалізованих цільових програм зросла з 17 у 2022 році до 25 у 2024 році, що становить 147% від базового рівня. Така динаміка демонструє не лише розширення напрямів діяльності, а й підвищення результативності управлінських рішень, що дозволило більш ефективно реагувати на потреби громади [28, с. 100-104]. Серед пріоритетних напрямів - відновлення інфраструктури, підтримка ветеранів та внутрішньо переміщених осіб, розвиток освітніх ініціатив, енергозбереження й цифрова трансформація адміністративних процесів. Завдяки цим програмам удалося посилити матеріально-технічну базу закладів освіти й охорони здоров'я, відновити об'єкти критичної інфраструктури, а також створити умови для підвищення якості державних послуг на місцевому рівні

Не менш важливим показником успішності діяльності є кадрове забезпечення адміністрації, яке продемонструвало позитивну тенденцію до зростання. Середня чисельність працівників збільшилася з 62 осіб у 2022 році до 76 у 2024-му, що свідчить про стабілізацію кадрового складу, зменшення плинності кадрів і підвищення аналітичної спроможності органу влади. Це дозволило посилити роботу аналітичних, планово-фінансових та комунікаційних підрозділів, підвищити рівень професійної підготовки державних службовців і впровадити нові стандарти управління. Загалом аналіз наведених даних доводить, що Новгород-Сіверська РДА не лише зберегла функціональну стійкість у період воєнних випробувань, а й досягла якісного розвитку управлінської системи. Адміністрація продемонструвала високий рівень адаптивності, дотримання фінансової дисципліни, відповідальність у виконанні державних завдань і

спроможність забезпечувати сталий розвиток громади навіть за умов постійного ризику та невизначеності.

2.2. Аналіз сучасного стану управління діяльністю Новгород-Сіверської РДА в умовах війни

Діяльність Новгород-Сіверської районної державної адміністрації у 2022-2024 роках характеризується складною, але стабільною динамікою розвитку управлінських процесів у надзвичайних умовах воєнного стану. З початком широкомасштабної агресії адміністрація була змушена швидко адаптувати управлінську систему до кризових обставин: частину функцій було передано до військових адміністрацій, зросло навантаження на персонал, змінилися канали комунікації, а ухвалення рішень набуло оперативного, мобілізаційного характеру. У цих умовах головним завданням керівництва РДА стало збереження керованості території, забезпечення безперервності виконання державних функцій і захисту життєво важливих інтересів населення. У 2022 році структура управління зазнала суттєвої трансформації - було створено кризовий штаб, запроваджено спрощені процедури прийняття рішень, а частину документів переведено у цифровий формат. Це дозволило скоротити середній термін узгодження управлінських рішень з 5 до 2 днів, що є вагомим досягненням у порівнянні з довоєнним періодом.

Незважаючи на суттєві обмеження у фінансуванні, кадровий дефіцит і підвищене навантаження, Новгород-Сіверська районна державна адміністрація продемонструвала високий рівень організаційної адаптивності та ефективності управлінських процесів. Завдяки раціональному використанню ресурсів, внутрішній оптимізації структури та цифровізації документообігу адміністрації вдалося зберегти стабільність функціонування системи управління, що підтверджується зростанням кількості реалізованих програм, підвищенням якості комунікації з громадськістю та впровадженням сучасних електронних інструментів контролю за виконанням завдань [7, с. 228]. У 2023–2024 роках

спостерігалось поступове відновлення більшості управлінських процесів, зокрема стратегічного планування, моніторингу соціально-економічних показників, фінансового прогнозування, а також посилення координації між структурними підрозділами. Важливу роль відіграло створення єдиної інформаційної системи звітності, що дозволила підвищити прозорість прийняття рішень і забезпечити ефективний контроль за їх реалізацією.

Особливої уваги заслуговує той факт, що у 2024 році Новгород-Сіверська РДА досягла 92% своєчасності виконання управлінських розпоряджень, тоді як у 2022 році цей показник становив лише 74%. Такий прогрес став можливим завдяки створенню електронного аналітичного модуля контролю документів, автоматизації звітності та впровадженню системи моніторингу КРІ для працівників. Це сприяло зміцненню виконавчої дисципліни, підвищенню рівня відповідальності посадових осіб та раціональному розподілу бюджетних ресурсів. Розширення цифрових комунікацій, оперативне інформування громадськості та посилення прозорості управлінських процедур свідчать про відновлення управлінської стійкості, формування сучасної моделі регіонального врядування й підвищення зрілості адміністративних процесів навіть в умовах постійних воєнних загроз.

Таблиця 2.3.

Показники ефективності управління діяльністю РДА за 2022-2024 роки
(тис. грн)

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення (+/-)	Темп зростання, %
Загальний обсяг фінансування	11 820,0	12 930,0	13 850,0	+2 030,0	117,2
Видатки на управлінські потреби	3 420,0	3 740,0	4 050,0	+630,0	118,4
Кошти, спрямовані на цифровізацію	210,0	380,0	620,0	+410,0	295,2
Гуманітарні та соціальні програми	2 430,0	2 720,0	3 150,0	+720,0	129,6
Інвестиційні ініціативи та проєкти	580,0	720,0	890,0	+310,0	153,4
Витрати на підвищення кваліфікації кадрів	75,0	95,0	120,0	+45,0	160,0

Джерело: складено автором на основі [27, 45, с. 48]

Показники, наведені в таблиці 2.3, демонструють, що у 2022-2024 роках Новгород-Сіверська районна державна адміністрація змогла не лише зберегти функціональну стабільність, але й досягти поступового зростання більшості фінансових показників, що свідчить про ефективність управління навіть у надзвичайно складних умовах війни. Загальний обсяг фінансування зріс на 17,2%, що відображає як відновлення економічної активності району, так і збільшення державної підтримки територій, наближених до зони бойових дій. Найпомітніше збільшення відбулося у видатках, спрямованих на цифровізацію управлінських процесів, які вирости майже втричі (з 210,0 до 620,0 тис. грн). Це є прямим підтвердженням курсу адміністрації на модернізацію системи управління, впровадження електронного документообігу, створення баз даних для контролю за виконанням рішень і підвищення прозорості. Значне зростання фінансування гуманітарних і соціальних програм (на 720,0 тис. грн, або 29,6%) свідчить про посилення соціальної орієнтації діяльності РДА, яка в період війни зосередилася на захисті вразливих категорій населення - внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, багатодітних родин і людей похилого віку [39, с. 88-93]. Паралельно з цим адміністрація продовжила розвивати інвестиційні ініціативи, що є свідченням її прагнення підтримувати економічну життєздатність регіону. Обсяг фінансування таких проєктів зріс на 53,4%, що вказує на активізацію співпраці з партнерами та залучення грантових ресурсів.

Окрему увагу заслуговує позитивна тенденція до збільшення видатків на підвищення кваліфікації кадрів, які за три роки зросли з 75,0 до 120,0 тис. грн, тобто на 60%. Така динаміка є свідченням системного усвідомлення адміністрацією того, що саме людський капітал є основним ресурсом, від якого залежить ефективність функціонування органів державної влади в кризових умовах. Інвестиції у професійний розвиток персоналу стали одним із пріоритетів бюджетної політики, оскільки вони забезпечують не лише зростання компетентності службовців, а й створюють передумови для підвищення якості управлінських процесів загалом. Підготовка працівників до роботи в умовах інформаційної небезпеки, розвиток цифрових компетенцій, знань із кіберзахисту,

кризового менеджменту, комунікаційної стійкості та стратегічного планування стали важливими напрямками внутрішньої кадрової політики РДА. Таке послідовне навчання дозволило сформувати більш гнучку, технологічно грамотну команду, здатну діяти швидко, скоординовано й ефективно навіть за надзвичайних умов.

Паралельно зі зростанням рівня підготовки персоналу, адміністрація активно інвестувала у впровадження цифрових технологій, аналітичних платформ та електронних систем управління, що в комплексі підвищило продуктивність і прозорість роботи державного апарату. Зростання фінансування за напрямками цифровізації, автоматизації документообігу, впровадження модулів контролю завдань і підвищення кваліфікації кадрів демонструє стратегічний підхід Новгород-Сіверської РДА до розвитку своєї організаційної культури. Це свідчить про поступовий перехід від реактивного до проактивного стилю управління, орієнтованого на передбачення ризиків, мінімізацію втрат і створення умов для стійкого розвитку громади.

Таблиця 2.4.

Оцінка результативності управлінських процесів за основними напрямками діяльності

Напрямок діяльності	Показник ефективності (2022 р.)	Показник ефективності (2024 р.)	Зміна, пунктів	Характер змін
Виконання управлінських рішень у строк, %	74	92	+18	Позитивна тенденція
Рівень цифровізації документообігу, %	35	85	+50	Активне зростання
Оперативність реагування на запити громадян (годин)	48	18	-30	Значне покращення
Кількість публічних звітів та комунікацій	25	46	+21	Посилення відкритості
Частка залучених грантових коштів у загальному фінансуванні, %	4	9	+5	Зміцнення партнерств
Рівень кадрової укомплектованості, %	88	97	+9	Відновлення потенціалу

Джерело: складено автором на основі [5, с. 30-35]

Результати, наведені у таблиці 2.4, свідчать про помітне зростання ефективності управлінських процесів Новгород-Сіверської районної державної адміністрації упродовж 2022-2024 років, що є результатом системної роботи керівництва щодо оптимізації внутрішніх процедур, впровадження цифрових технологій та підвищення дисципліни виконання рішень. Найбільш вражаючою є динаміка показника виконання управлінських рішень у строк, який зріс із 74% у 2022 році до 92% у 2024-му, тобто на 18 пунктів. Це означає, що більшість управлінських завдань тепер виконуються своєчасно, без затримок, що в умовах воєнного часу має критичне значення для забезпечення безперервності функціонування органів влади. Одним із ключових чинників цього зростання стало впровадження електронної системи контролю за виконанням документів і регулярна звітність керівників підрозділів перед головою адміністрації. У поєднанні з новою системою аналітичного моніторингу, яка дозволяє відстежувати статус кожного розпорядження в реальному часі, це забезпечило суттєве скорочення бюрократичних затримок і підвищення відповідальності виконавців. Підвищення дисципліни управління в кризових умовах є ознакою того, що адміністрація успішно адаптувалася до нових реалій і створила ефективну, стійку модель реагування на виклики війни.

Окремої уваги заслуговує вражаюче зростання рівня цифровізації документообігу в Новгород-Сіверській районній державній адміністрації - з 35% у 2022 році до 85% у 2024-му, що стало яскравим свідченням глибокої цифрової трансформації управлінських процесів. Перехід до електронних рішень охопив усі ключові напрямки діяльності: від внутрішнього документообігу й обліку розпоряджень до системи реєстрації звернень громадян та формування аналітичних звітів. Внаслідок цього вдалося суттєво зменшити паперове навантаження, скоротити бюрократичні процедури та прискорити ухвалення управлінських рішень [26]. Автоматизація процесів підвищила точність обробки інформації, мінімізувала ризики дублювання або втрати документів і забезпечила прозорість усіх етапів роботи. Крім того, цифрові технології дозволили створити єдине інформаційне середовище, у якому всі підрозділи адміністрації працюють

синхронно, маючи доступ до актуальних даних у режимі реального часу. Це забезпечило не лише зростання ефективності управління, а й можливість контролювати виконання доручень, оптимізувати фінансові витрати та покращити якість державних послуг.

Результати впровадження цифрових інструментів проявилися не лише у внутрішній ефективності, а й у взаємодії адміністрації з громадянами. Час реагування на звернення скоротився з 48 до 18 годин, тобто більш ніж утричі, що є показником високого рівня сервісності та доступності влади для населення. Це стало можливим завдяки запровадженню онлайн-приймальні, електронних підписів, систем відстеження звернень, а також інтеграції баз даних з іншими державними платформами. Цифровізація документообігу забезпечила безперервність управлінських процесів навіть у випадках перебоїв електропостачання, зв'язку чи обмеженого доступу до адміністративних приміщень через загрози безпеці, що має критичне значення в умовах воєнного стану. Таким чином, цифрова трансформація Новгород-Сіверської РДА не лише модернізувала механізми управління, а й сформувала нову управлінську культуру, засновану на швидкості, прозорості, відповідальності та орієнтації на потреби громадян.

Ще одним важливим аспектом ефективності є посилення публічності та партнерської взаємодії адміністрації. Кількість публічних звітів та комунікацій зросла майже вдвічі - з 25 у 2022 році до 46 у 2024 році, що свідчить про активізацію діалогу між владою та громадою. Також зросла частка залучених грантових коштів у загальному фінансуванні - із 4% до 9%, тобто більш ніж удвічі. Це означає, що адміністрація змогла налагодити ефективну співпрацю з міжнародними та національними донорами, завдяки чому реалізуються проєкти соціально-гуманітарного відновлення, енергоефективності та підтримки місцевих підприємців [46, с. 196-207]. Крім того, відновлення кадрового потенціалу - зростання рівня укомплектованості штатів із 88% до 97% - свідчить про підвищення стабільності внутрішньої системи управління. Це стало результатом зваженої політики керівництва щодо підтримки працівників, створення безпечних

умов праці, а також підвищення мотивації через професійний розвиток. У сукупності ці тенденції доводять, що Новгород-Сіверська РДА поступово перетворюється на ефективний, сучасний і прозорий орган влади, який не лише виконує свої адміністративні функції, а й виступає рушійною силою відновлення та стійкості громади у період війни.



Рисунок 2.1. Динаміка зміни ключових показників

Джерело: складено автором на основі [47, с. 155-159]

Рисунок 2.1 відображає узагальнену динаміку зміни ключових показників діяльності Новгород-Сіверської районної державної адміністрації за 2022-2024 роки та наочно демонструє поступовий перехід установи від кризового реагування до стабільного функціонування й стратегічного розвитку. На графіку простежується чітка тенденція зростання більшості параметрів: загальний обсяг фінансування, рівень цифровізації, ефективність виконання управлінських рішень, кадрова укомплектованість і залучення зовнішніх ресурсів мають позитивну динаміку, тоді як тривалість реагування на звернення громадян - навпаки, зменшується, що свідчить про підвищення оперативності та якості управлінської роботи. Найбільш стрімке зростання відбулося у сфері цифровізації: якщо у 2022 році цей показник становив лише 35%, то вже у 2024-му він досяг

85%, що відображає масштабну цифрову трансформацію внутрішніх процесів. Одночасно показник виконання розпоряджень у строк зріс на 18 пунктів, а кадрова стабільність - майже на 10%, що свідчить про зміцнення управлінської дисципліни та підвищення професійної надійності персоналу. Важливим є й зростання частки грантових коштів у структурі фінансування - удвічі за два роки, що підкреслює здатність адміністрації ефективно співпрацювати з міжнародними партнерами та залучати ресурси для розвитку громади [43, с. 61-67]. Загалом динаміка, представлена на рисунку, свідчить про те, що адміністрація не лише адаптувалася до екстремальних умов війни, але й створила передумови для довгострокового зміцнення інституційної спроможності, впровадження інноваційних підходів до управління та формування стійкої, гнучкої моделі державного управління на місцевому рівні.

Аналітичні дані, наведені в таблицях, демонструють поступову еволюцію діяльності Новгород-Сіверської районної державної адміністрації від етапу кризового реагування у 2022 році до стабілізації та системного розвитку управлінських процесів у 2024-му. Початково основні ресурси спрямовувалися на ліквідацію наслідків воєнних дій, відновлення базових функцій органу влади та підтримку життєдіяльності громади. Проте з часом акценти управління змістилися у бік стратегічного планування, цифрової трансформації та підвищення ефективності використання бюджетних коштів. Зростання фінансування управлінських потреб на 18,4% не стало лише кількісним показником - воно означало якісну переорієнтацію пріоритетів: від оперативних витрат до інвестицій у модернізацію управлінських систем, автоматизацію документообігу, створення нових каналів комунікації з населенням і підвищення рівня професійної підготовки державних службовців. Це свідчить про перехід адміністрації до нового рівня управлінської зрілості, коли розвиток організаційної структури відбувається через інновації та аналітичне планування.

Особливої уваги заслуговують результати цифрової трансформації, яка у 2024 році набула комплексного характеру. Обсяг фінансування заходів з цифровізації зріс майже утричі, що дало змогу створити інтегровану систему

електронного документообігу, онлайн-реєстр звернень громадян і платформу моніторингу виконання розпоряджень у реальному часі [50, с. 106-112]. Завдяки цьому вдалося суттєво скоротити кількість паперових процесів, підвищити швидкість обробки інформації, забезпечити прозорість управлінських дій і створити єдиний інформаційний простір для внутрішньої взаємодії підрозділів. Цифрові рішення також підвищили рівень контролю за виконанням доручень, зменшили ризики дублювання функцій та помилок у звітності. Впровадження таких інструментів дало можливість адміністрації швидше реагувати на запити громадян, оперативно приймати рішення й оптимізувати використання бюджетних ресурсів, що особливо важливо в умовах воєнного стану, коли швидкість і точність дій мають критичне значення.

Паралельно з активною технологічною модернізацією в Новгород-Сіверській районній державній адміністрації відбулося суттєве посилення кадрової політики, що стало одним із центральних чинників успішної управлінської трансформації. Після складного періоду 2022 року, коли кадрові ресурси були частково втрачені через евакуацію, переведення працівників і психологічну напругу, адміністрації вдалося не лише відновити штат, а й сформувати більш згуртований та професійно підготовлений колектив. У 2024 році рівень укомплектованості штатів досяг 97%, що є свідченням системного підходу до кадрового планування, прозорого відбору та належної мотивації персоналу. Водночас плинність кадрів скоротилася вдвічі порівняно з 2022 роком, що демонструє ефективність запроваджених заходів у сфері розвитку трудового потенціалу, підвищення кваліфікації та підтримки психологічної стійкості працівників [48, с. 100-104].

Зростання кадрової стабільності стало одним із ключових чинників підвищення ефективності роботи Новгород-Сіверської районної державної адміністрації, адже воно забезпечило не лише безперервність управлінських процесів, а й збереження інституційної пам'яті, поступове накопичення практичного досвіду та формування єдиної професійної культури всередині колективу. Завдяки стабільному кадровому складу вдалося створити середовище

взаємної підтримки, у якому кожен працівник чітко усвідомлює свою роль у досягненні стратегічних цілей і відчуває відповідальність за результат спільної діяльності. Це, у свою чергу, сприяло зміцненню командного духу, підвищенню рівня довіри між керівництвом і працівниками, а також розвитку відкритих комунікацій і горизонтальних зв'язків між відділами, що дозволило оперативно узгоджувати дії під час кризових ситуацій. Така згуртованість і професійна взаємодія стали основою для формування стабільної управлінської системи, здатної функціонувати ефективно навіть у складних умовах воєнного часу.

Висока результативність кадрової політики поєднується з комплексними реформами в управлінні людськими ресурсами, які охоплюють систему адаптації, наставництва, оцінки компетентностей і професійного розвитку. В адміністрації впроваджено внутрішні тренінги з управлінських навичок, цифрової грамотності та кризової комунікації, що дозволяє працівникам швидше адаптуватися до нових умов роботи та підвищувати власну ефективність. Особливий акцент зроблено на формуванні кадрового резерву, який забезпечує оперативне заміщення посад у разі ротацій або мобілізації співробітників. Такий підхід забезпечує стійкість управлінської системи навіть за умов воєнного стану, коли кадрові ризики залишаються високими. Завдяки підвищенню професіоналізму персоналу адміністрація змогла скоротити терміни розгляду управлінських питань, підвищити якість прийнятих рішень і зменшити кількість бюрократичних затримок [49, с. 194]. У результаті Новгород-Сіверська РДА перетворилася на ефективну управлінську структуру з орієнтацією на результат, інновації та відповідальність перед громадою, демонструючи перехід від антикризового реагування до стабільного, стратегічно вираженого розвитку.

Позитивна динаміка розвитку Новгород-Сіверської районної державної адміністрації свідчить не лише про успішну адаптацію системи управління до умов воєнного стану, а й про поступове повернення до стратегічного планування розвитку території. За період 2022-2024 років адміністрація продемонструвала перехід від реактивного управління до моделі проактивного розвитку, коли управлінські рішення ґрунтуються на аналізі даних, прогнозуванні ризиків та

довгострокових пріоритетах громади. Одним із ключових чинників цього переходу стало суттєве зростання рівня цифровізації - з 35% у 2022 році до 85% у 2024-му, що кардинально змінило підхід до внутрішніх і зовнішніх процесів управління. Впровадження сучасних електронних систем, онлайн-реєстрів і платформ управлінської аналітики дозволило оптимізувати документообіг, підвищити швидкість прийняття рішень і забезпечити прозорість усіх етапів виконання адміністративних процедур. Цифрові інструменти стали не лише технічним нововведенням, а стратегічним ресурсом, який забезпечує гнучкість, контроль і довіру населення до влади. У результаті громадяни отримали можливість оперативного доступу до послуг навіть у періоди небезпеки чи обмеженого функціонування установ, що значно підвищило рівень задоволеності та взаємодії між владою й суспільством.

Водночас зміцнення управлінської системи Новгород-Сіверської районної державної адміністрації проявилось не лише у стабілізації внутрішніх процесів, а й у розширенні можливостей розвитку регіону завдяки ефективнішому використанню наявних ресурсів і активному залученню зовнішнього фінансування. За останні роки адміністрація продемонструвала здатність до стратегічного планування та налагодження партнерських відносин із державними, громадськими й міжнародними структурами, що дозволило реалізувати понад два десятки цільових програм і проєктів місцевого рівня. Значна частина з них була спрямована на відновлення критичної інфраструктури, модернізацію закладів освіти та охорони здоров'я, підтримку внутрішньо переміщених осіб, забезпечення соціального захисту вразливих верств населення та розширення доступу до цифрових адміністративних послуг. Важливо, що в умовах обмежених державних ресурсів Новгород-Сіверська РДА змогла залучити міжнародну технічну допомогу, грантові кошти та інвестиційні програми, що дало змогу профінансувати ремонт доріг, відновлення соціальної інфраструктури, закупівлю енергоощадного обладнання та впровадження інноваційних рішень у сфері електронного врядування. Така багаторівнева діяльність підтверджує посилення стратегічних можливостей адміністрації, її спроможність координувати зусилля

партнерів різного рівня та забезпечувати результативність кожного проекту [6, с. 76–76].

Таким чином, управлінська модель Новгород-Сіверської районної державної адміністрації еволюціонувала у стійку, гнучку та технологічно оновлену систему, здатну ефективно функціонувати навіть у надзвичайних умовах воєнного часу. Досягнута стабільність не є фінальним етапом, а, навпаки, стала відправною точкою для нового етапу розвитку, орієнтованого на подальше вдосконалення внутрішніх процесів управління. Серед ключових напрямів — підвищення аналітичної спроможності для прийняття стратегічних рішень на основі даних, посилення кадрової гнучкості через професійне навчання персоналу, цифрову трансформацію системи планування та моніторингу, а також оптимізацію використання фінансових і матеріальних ресурсів. Усе це створює підґрунтя для формування сучасної, результативної та соціально орієнтованої моделі державного управління, здатної оперативно реагувати на виклики, забезпечувати розвиток громади та підтримувати життєдіяльність населення навіть у найскладніших обставинах.

Окрім уже досягнутих результатів, варто відзначити посилення ролі Новгород-Сіверської районної державної адміністрації як координуючого центру взаємодії між громадою, бізнесом і державними структурами. У 2024 році адміністрація започаткувала низку міжсекторних ініціатив, спрямованих на консолідацію зусиль різних учасників соціально-економічного розвитку району. Зокрема, було створено дорадчу платформу з питань післявоєнного відновлення, до якої увійшли представники місцевого самоврядування, освітніх закладів, медичних установ і волонтерських організацій. Ця платформа стала простором для узгодження пріоритетів розвитку, обміну аналітичною інформацією та спільного формування стратегій відновлення громади. У результаті вдалося запровадити більш злагоджену модель управління проектами, орієнтовану на конкретні результати, що дозволило скоротити терміни реалізації ініціатив майже на третину порівняно з 2022 роком [4, с. 80-89]. Така практика підтверджує, що адміністрація не лише зберігає управлінську функцію, а й виступає каталізатором партнерства,

інновацій і громадської активності, створюючи сприятливе середовище для розвитку місцевих ініціатив навіть у надзвичайних умовах.

Важливою складовою підвищення ефективності управління стала активна робота в напрямі інформаційної безпеки та протидії дезінформації. В умовах війни Новгород-Сіверська РДА зосередила значну увагу на захисті інформаційного простору громади, впровадивши політику оперативного реагування на фейки, інформаційні атаки та маніпуляції, спрямовані на підрив довіри до органів влади. Для цього було створено комунікаційний центр кризових повідомлень, який забезпечує постійне оновлення офіційних джерел, перевірку фактів і координацію дій з місцевими медіа. Така система дозволила зменшити кількість поширених недостовірних матеріалів, посилити довіру населення до офіційних каналів комунікації та сформувати позитивний імідж адміністрації як стабільного, відкритого та компетентного органу влади. Крім того, активне використання соціальних мереж і публічних звітів сприяло підвищенню рівня громадського контролю та залученню мешканців району до участі в управлінських процесах. Це не лише посилило підзвітність влади, але й створило нову форму комунікації між громадянами та адміністрацією, побудовану на взаємоповазі, прозорості й спільній відповідальності за майбутнє громади.

У підсумку, діяльність Новгород-Сіверської районної державної адміністрації у 2022–2024 роках демонструє приклад цілісної, послідовної та ефективної адаптації органів державної влади до умов воєнного часу. Вона змогла не лише зберегти керованість території, але й сформувати інноваційну модель публічного управління, де поєднуються стратегічне бачення, технологічна модернізація, соціальна орієнтованість і висока відповідальність перед громадянами. Отримані результати свідчать, що навіть у найскладніших умовах можливо забезпечити розвиток, стабільність і довіру, якщо управлінські рішення спираються на дані, професіоналізм і партнерську взаємодію. Новгород-Сіверська РДА стала не лише прикладом ефективної адміністрації регіонального рівня, а й моделлю сучасного українського державного управління, здатного діяти проактивно, системно та в інтересах людей.

Висновки до розділу 2

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна зробити висновок, що діяльність Новгород-Сіверської районної державної адміністрації у 2022-2024 роках відзначається послідовним зростанням ефективності управління, попри надзвичайно складні воєнні умови. Адміністрація продемонструвала високу адаптивність до кризових викликів, забезпечивши стабільне функціонування системи державного управління, безперервність виконання завдань і підтримку соціально-економічної життєдіяльності району. У результаті реорганізації управлінських процесів, впровадження цифрових технологій і підвищення дисципліни виконання розпоряджень РДА змогла створити ефективну модель оперативного реагування на виклики воєнного часу. Зростання загального фінансування на 17,2%, підвищення рівня цифровізації з 35% до 85%, скорочення часу реагування на звернення громадян утричі та майже повна укомплектованість штатів є свідченням системного зміцнення управлінського потенціалу установи. Особливо важливим досягненням є підвищення соціальної спрямованості роботи адміністрації - обсяги фінансування соціально-гуманітарних програм зросли на 29,6%, а кількість реалізованих проєктів - майже в півтора рази, що підтверджує орієнтацію керівництва на підтримку населення в умовах воєнних ризиків. Отже, Новгород-Сіверська РДА поступово трансформується з традиційного адміністративного органу у сучасну, технологічно оновлену та стратегічно орієнтовану структуру державного управління, здатну забезпечувати розвиток території, координацію дій між усіма рівнями влади та підвищення довіри громадян до державних інститутів навіть у найскладніших умовах воєнного часу.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ НОВГОРОД-СІВЕРСЬКОЇ РАЙОННОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ

3.1. Розробка моделі адаптивного управління в умовах воєнних загроз

Сучасні умови воєнного часу потребують від органів державної влади переходу до адаптивної моделі управління, яка поєднує стратегічне бачення з гнучкістю, оперативністю та здатністю діяти в умовах невизначеності. Традиційна бюрократична система, що базується на ієрархічному контролі й тривалих процедурах ухвалення рішень, виявилася недостатньо ефективною в умовах кризового тиску. Тому для Новгород-Сіверської районної державної адміністрації пріоритетним завданням є створення інтегрованої системи адаптивного управління, яка дає змогу швидко реагувати на зміни безпеки, соціально-економічні ризики та інформаційні виклики [40, с. 257-267]. Така модель повинна ґрунтуватися на принципах гнучкості, децентралізації відповідальності, аналітичного прогнозування, а також цифрової координації між усіма структурними підрозділами. Основу її функціонування становить цифровий управлінський контур, що забезпечує збір, обробку й аналіз інформації в реальному часі. В межах цієї системи рішення ухвалюються на підставі даних (data-driven management), а не виключно адміністративного досвіду. У практичному вимірі це означає запровадження електронного кабінету управління, автоматизованих алгоритмів контролю виконання доручень, цифрових карт ризиків і показників ефективності (KPI) для кожного відділу адміністрації.

Адаптивна модель управління передбачає не лише технічне переоснащення процесів, а й зміну управлінської культури. Для Новгород-Сіверської РДА це означає перехід від реактивного типу діяльності («вирішувати наслідки») до проактивного підходу («передбачати проблеми»). Ключовим інструментом стає постійний моніторинг середовища ризиків - воєнних, економічних, соціальних, інформаційних, кадрових. На основі таких даних формується аналітична панель

рішень (dashboard), яка дозволяє керівництву швидко коригувати дії та розподіляти ресурси відповідно до реальної ситуації [20, с. 45-48]. Наприклад, у 2022 році більшість рішень ухвалювалися з реакцією на вже наявні проблеми, тоді як у 2024 році понад 65% управлінських дій базувалися на попередньому аналізі даних і прогнозах. Водночас зросла кількість спільних міжвідомчих рішень, що підвищило узгодженість між секторами економіки, соціального захисту, оборони та комунального управління. Важливо, що така модель передбачає зміцнення кадрової спроможності - навчання персоналу принципам кризового менеджменту, психологічної стійкості, цифрової грамотності. Це не лише підвищує ефективність адміністрації, а й формує культуру відповідальності та ініціативності.



Рисунок 3.1. Динаміка адаптаційних показників управління РДА

Джерело: складено автором на основі [43, с. 61-67]

Рисунок 3.1 відображає загальну тенденцію розвитку адаптаційних показників управління Новгород-Сіверської районної державної адміністрації у 2022-2024 роках та демонструє перехід установи від традиційної бюрократичної моделі до сучасної, гнучкої системи управління, здатної оперативно реагувати на зовнішні виклики. Графічно простежується стійке зростання всіх основних параметрів: гнучкість прийняття рішень підвищилася з 55% до 82%, рівень

використання аналітичних даних - із 42% до 73%, а цифрова взаємодія між структурними підрозділами зростає з 38% до 85%. Така позитивна динаміка свідчить про формування в адміністрації нового управлінського мислення, заснованого на швидкому аналізі інформації, міжвідомчій координації та активному застосуванні цифрових технологій. Водночас скорочення часу реагування на кризові ситуації та підвищення ефективності комунікацій підтверджують, що управлінські рішення ухвалюються більш оперативно, узгоджено та з урахуванням реальних ризиків. Поступове впровадження елементів адаптивного управління дозволило зміцнити стійкість адміністрації, підвищити ефективність виконання завдань і створити умови для сталого розвитку навіть у період воєнних загроз.

Крім того, аналіз динаміки адаптаційних показників свідчить про суттєве підвищення рівня взаємодії між владою та громадянами, що стало одним із ключових індикаторів зміцнення довіри до державних інституцій у регіоні. За три роки рівень задоволеності громадян роботою Новгород-Сіверської районної державної адміністрації зріс із 48% у 2022 році до 78% у 2024 році - показник, який у контексті воєнного стану є надзвичайно високим. Це свідчить про покращення не лише ефективності роботи окремих підрозділів, а й загального рівня організаційної культури, орієнтованої на потреби населення [22, с. 47-53]. Серед чинників, що вплинули на цей результат, можна виділити підвищення якості адміністративних послуг, впровадження електронних сервісів, розширення каналів комунікації (гарячі лінії, чат-боти, онлайн-приймальні), а також більш прозору систему зворотного зв'язку. Активна інформаційна політика, регулярне оприлюднення звітів і відкритість керівництва сприяли зменшенню соціальної напруги, зростанню довіри до дій влади та посиленню громадської активності. У результаті адміністрація змогла не лише виконувати свої функції, а й стати реальним посередником між державою та громадою, який оперативно реагує на запити, враховує суспільні настрої та коригує рішення відповідно до реальних потреб населення [19, с. 201-203].

Підвищення рівня задоволеності громадян і показників адаптивності є відображенням глибоких структурних змін, що відбулися у системі управління Новгород-Сіверської РДА. Ці зміни стосуються не лише технічної модернізації, а й формування нової управлінської парадигми, у центрі якої - людина, дані й відповідальність. Такий підхід відповідає сучасним європейським стандартам публічного адміністрування, де головним пріоритетом є сервісна модель держави, орієнтована на ефективність, прозорість і довіру. Адміністрація почала використовувати аналітичні панелі для оцінки задоволеності громадян, що дозволяє оперативно визначати проблемні напрями й приймати рішення, засновані на даних. Це не лише підвищило якість управлінських рішень, а й забезпечило більш справедливий розподіл ресурсів і кращу комунікацію з громадськістю [25, с. 109-115]. Таким чином, зростання адаптивних показників і позитивна динаміка соціальної довіри свідчать про перехід РДА до якісно нового рівня інституційної зрілості, де головним результатом є не кількість виконаних завдань, а стійкість, інноваційність і здатність забезпечувати розвиток громади навіть у надзвичайних умовах воєнного часу.

Таблиця 3.1.

Економічні параметри впровадження адаптивної моделі управління (тис. грн)

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+/-)	Темп зростання, %
Загальний бюджет управління	11 820,0	12 930,0	13 850,0	+2 030,0	117,2
Фінансування цифрових ініціатив	210,0	380,0	620,0	+410,0	295,2
Витрати на навчання кадрів	75,0	95,0	150,0	+75,0	200,0
Кошти на аналітичні системи	130,0	220,0	360,0	+230,0	276,9
Економія адміністративних витрат після цифровізації	-	-150,0	-320,0	-320,0	-
Залучення додаткових грантових ресурсів	480,0	670,0	920,0	+440,0	191,7

Джерело: складено автором на основі [24, с. 56-58]

Дані таблиці 3.1 свідчать про суттєве зростання фінансових можливостей Новгород-Сіверської районної державної адміністрації, спрямованих на

впровадження адаптивної моделі управління у 2022-2024 роках. Загальний бюджет управління зріс на 17,2%, що дозволило не лише підтримати стабільність роботи апарату, а й профінансувати масштабні цифрові перетворення. Найпомітніше зростання відбулося за напрямом фінансування цифрових ініціатив, яке збільшилося з 210,0 тис. грн у 2022 році до 620,0 тис. грн у 2024 році, тобто майже втричі (295,2%) [18, с. 58-64]. Це свідчить про стратегічний пріоритет цифровізації управлінських процесів, спрямованої на скорочення бюрократії, запровадження електронного документообігу та формування єдиного інформаційного простору. Значний приріст також зафіксовано за статтею “кошти на аналітичні системи”, які зросли з 130,0 тис. грн до 360,0 тис. грн, або на 230,0 тис. грн, що підтверджує активне впровадження програмного забезпечення для збору, обробки та візуалізації управлінських даних. Завдяки цьому адміністрація отримала можливість працювати з показниками ефективності (KPI) у режимі реального часу, прогнозувати ризики та приймати рішення на основі аналітики, а не лише звітів.

Окремої уваги заслуговують показники, що відображають економічний ефект від реалізації реформи. Зокрема, завдяки автоматизації процесів і впровадженню електронного документообігу вдалося скоротити адміністративні витрати на 320,0 тис. грн уже в 2024 році. Це свідчить про високу окупність інвестицій у цифрові технології та підтверджує ефективність модернізації. Паралельно відбулося зростання витрат на підвищення кваліфікації кадрів - із 75,0 тис. грн у 2022 році до 150,0 тис. грн у 2024 році, тобто на 100%, що демонструє пріоритет розвитку людського потенціалу. Суттєво зросла і роль зовнішньої підтримки: залучення грантових ресурсів збільшилося з 480,0 до 920,0 тис. грн, що становить приріст на 440,0 тис. грн (191,7%). Це не лише посилило фінансову стійкість адміністрації, а й дозволило реалізувати соціальні та інфраструктурні проекти без додаткового навантаження на місцевий бюджет. Таким чином, економічні параметри підтверджують, що впровадження адаптивної моделі управління має не декларативний, а реальний ефект, поєднуючи раціональне використання коштів із підвищенням результативності роботи органу влади.

Як показують дані таблиць, перехід до адаптивної моделі управління приніс відчутні результати як у якісних, так і у кількісних параметрах. Рівень гнучкості прийняття рішень зріс на 27 пунктів, а швидкість реагування на кризові ситуації - майже на 30%, що свідчить про підвищення управлінської мобільності. Одночасно спостерігається стрімке зростання цифрової взаємодії між відділами (з 38% до 85%), що зменшило кількість ручних операцій, пришвидшило документообіг і покращило координацію між структурними підрозділами. Економічно це виразилося у скороченні адміністративних витрат на 320 тис. грн за рахунок автоматизації процесів [32, с. 424]. Збільшення фінансування цифрових ініціатив майже втричі дало змогу створити інтегровану електронну систему управління, а зростання інвестицій у навчання персоналу - сформувати команду фахівців, здатних працювати у високоризиковому середовищі. Водночас залучення грантових ресурсів із 480,0 тис. грн у 2022 році до 920,0 тис. грн у 2024 році доводить, що адміністрація активно інтегрується в міжнародні програми підтримки відновлення регіонів, демонструючи не лише фінансову спроможність, а й стратегічну відкритість.

Таким чином, розроблена модель адаптивного управління відкриває для Новгород-Сіверської районної державної адміністрації можливість перейти на якісно новий рівень функціонування, який базується на принципах гнучкості, передбачуваності та аналітичної обґрунтованості управлінських рішень. Її ключова мета полягає у створенні системи, здатної не лише реагувати на виклики, а й прогнозувати ризики, попереджати їх негативні наслідки та швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Завдяки використанню сучасних інструментів стратегічного аналізу, електронного документообігу, моніторингу ефективності та управління ризиками адміністрація отримала змогу оперативно ухвалювати рішення, забезпечувати раціональний розподіл ресурсів і підтримувати стабільність життєво важливих процесів навіть у період воєнних загроз. Такий підхід сприяє також зростанню рівня довіри громади, адже прозорість, відкритість і результативність управління стають основними критеріями оцінки діяльності органів влади на місцевому рівні [30, с. 130].

Поєднання цифрових технологій, системної професійної підготовки кадрів і сучасних управлінських підходів створює потужний синергетичний ефект, який забезпечує Новгород-Сіверській РДА конкурентну перевагу в управлінському середовищі. Використання аналітичних платформ, електронних баз даних, автоматизованих систем контролю документів і внутрішньої звітності не лише оптимізує процеси, а й підвищує їхню точність і оперативність. Водночас розвиток кадрового потенціалу через підвищення кваліфікації та розвиток лідерських компетенцій формує нову генерацію державних службовців, орієнтованих на ефективність, інноваційність і відповідальність. У результаті РДА трансформується у гнучку, адаптивну структуру нового покоління державного управління - таку, що поєднує стратегічне бачення, технологічні рішення та людський потенціал, забезпечуючи сталий розвиток, прозорість і управлінську стійкість у будь-яких умовах.

3.2. Пропозиції щодо цифровізації та оптимізації управлінських процесів

Цифровізація та оптимізація управлінських процесів у діяльності Новгород-Сіверської районної державної адміністрації є ключовим напрямом підвищення ефективності державного управління в сучасних умовах воєнних загроз та обмежених ресурсів. Упровадження цифрових технологій дозволяє не лише прискорити процес ухвалення рішень, а й мінімізувати людський фактор, знизити ризики втрати інформації, покращити прозорість та підзвітність органів влади. На сучасному етапі розвитку адміністрації доцільно створити єдину інтегровану цифрову платформу управління, що об'єднає всі структурні підрозділи в спільну інформаційну систему. Така платформа повинна забезпечувати електронний документообіг, автоматичний контроль виконання завдань, електронні підписи, онлайн-звітування та можливість віддаленого управління під час надзвичайних ситуацій [31, с. 88-99]. Застосування хмарних технологій, резервного зберігання даних і шифрування інформаційних потоків підвищить кіберстійкість системи та

захистити критичні дані від зовнішніх втручань. Важливо, щоб цифровізація не обмежувалася технічними рішеннями - вона має супроводжуватися зміною управлінської культури: орієнтацією на дані, аналітичне мислення, швидкість комунікацій і персональну відповідальність працівників за цифрову дисципліну.

Для ефективної реалізації процесу цифрової трансформації доцільно впровадити кілька стратегічних рішень. По-перше, створити єдиний цифровий реєстр управлінських процесів, у якому будуть фіксуватися всі дії, документи та рішення, що дозволить керівництву в реальному часі відстежувати ефективність виконання завдань [23, с. 30]. По-друге, налагодити інтеграцію внутрішніх інформаційних систем РДА з державними порталами - такими як «Дія», «Prozorro», «Є-Data» та «Трембіта». Це забезпечить автоматичний обмін даними, підвищить прозорість бюджетних операцій і зменшить ризик корупційних проявів. По-третє, запровадити систему аналітичного прогнозування на базі штучного інтелекту, яка дозволить оцінювати потенційні ризики, прогнозувати навантаження на ресурси та моделювати сценарії розвитку кризових ситуацій [29, с. 51-57]. Такий підхід дасть змогу перейти від реактивного управління до проактивного. Окрему роль має відігравати електронна комунікація з громадянами - створення єдиного portalу зворотного зв'язку, на якому мешканці району можуть залишати звернення, отримувати відповіді, відстежувати статус запитів і брати участь у громадських обговореннях. Це сприятиме зростанню рівня довіри до адміністрації та посиленню громадського контролю над її діяльністю.

Не менш важливим напрямом оптимізації є автоматизація кадрових, фінансових і аналітичних процесів. Запровадження електронних особових справ працівників, автоматичного обліку робочого часу, системи оцінки результатів роботи (KPI) дозволить підвищити об'єктивність у прийнятті кадрових рішень і підвищити мотивацію персоналу. Водночас електронний фінансовий моніторинг дасть змогу контролювати витрати в режимі реального часу, уникати дублювання платежів і оптимізувати бюджетне планування. Особливу увагу слід приділити розвитку цифрових компетентностей працівників - організації навчань, онлайн-курсів і тренінгів із кібербезпеки, електронного документообігу, користування

аналітичними платформами [11, с. 137-145]. Це дасть змогу не лише адаптувати персонал до нових умов, але й сформувати цифрову культуру управління, де технології стануть не просто інструментом, а складовою професійного мислення. Впровадження цих заходів забезпечить адміністрації стійкість, ефективність і прозорість діяльності, перетворюючи її на сучасний орган влади європейського типу - технологічно оснащений, орієнтований на результат і відкритий до громадськості навіть в умовах війни.

Реалізація концепції цифровізації управління також потребує глибокого реінжинірингу управлінських процесів, тобто їхнього перегляду з позиції ефективності, швидкості й економії ресурсів. На практиці це означає скорочення зайвих етапів погодження документів, автоматизацію рутинних операцій і створення «розумних» маршрутів документообігу. Наприклад, замість традиційної схеми підготовки та підписання наказу протягом кількох днів, електронна система дозволить робити це за кілька годин, завдяки автоматичним шаблонам, цифровому підпису та повідомленням у системі. Така оптимізація дасть змогу скоротити адміністративні витрати, підвищити продуктивність працівників і зменшити ризики людських помилок. У довгостроковій перспективі запровадження системи електронного управління циклами завдань (workflow-management) дозволить аналізувати навантаження на кожен відділ, оцінювати ефективність виконання завдань і оперативно перерозподіляти ресурси у разі кризових змін [16, с. 130-132]. Крім того, перехід на електронні архіви та цифрову аналітику забезпечить доступ до інформації без необхідності паперового зберігання, що особливо важливо у воєнний період, коли фізичні документи можуть бути втрачені чи пошкоджені. Таким чином, цифровізація виступає не лише як технічна інновація, а як стратегічна трансформація управління, що дозволяє адміністрації працювати швидше, безпечніше й прозоріше, зберігаючи стабільність навіть у непередбачуваних умовах.

Важливою складовою запропонованої моделі цифрової оптимізації є створення аналітичного центру при РДА, який би відповідав за збір, обробку й аналіз управлінських, економічних і соціальних даних. Такий центр може

функціонувати як підрозділ стратегічного моніторингу, що надає керівництву адміністрації актуальну інформацію для прийняття рішень. Його діяльність базуватиметься на використанні Big Data, візуалізації показників у вигляді інтерактивних панелей (dashboard) і моделюванні сценаріїв розвитку ситуації в районі. Завдяки цьому адміністрація зможе оперативно виявляти тенденції, оцінювати ефективність реалізованих програм і передбачати наслідки управлінських рішень [13, с. 21-31]. Окрім того, аналітичний центр може стати комунікаційним хабом між владою, громадами та громадськістю, забезпечуючи обмін інформацією в реальному часі. Поступове впровадження таких інструментів дозволить не лише зменшити бюрократичне навантаження, а й підвищити довіру до державних інституцій, оскільки всі етапи управлінських рішень стануть відкритими, структурованими й підзвітними. У підсумку цифровізація та оптимізація управлінських процесів створять фундамент для побудови інтелектуальної моделі управління, де рішення ґрунтуються на точних даних, прогнозах і взаємодії з громадою - тобто на принципах, які формують сучасне, ефективне та відповідальне державне управління.

3.3. Організаційно-кадрові та економічні заходи вдосконалення управління в організації

Розвиток управлінської системи Новгород-Сіверської районної державної адміністрації в умовах війни потребує не лише технічної модернізації, але й комплексного підходу до оптимізації кадрового потенціалу та підвищення економічної ефективності діяльності. У воєнний час саме кадрова стійкість і гнучкість управлінської структури стають вирішальними чинниками успішного функціонування органу влади. Станом на 2024 рік у РДА працює 76 осіб, з яких 82% мають вищу освіту, а понад 40% - досвід роботи в умовах надзвичайних ситуацій. Однак для досягнення максимальної ефективності необхідно системно розвивати компетенції персоналу через цільові програми підвищення кваліфікації, тренінги з кризового менеджменту, цифрової грамотності та психологічної

стійкості [17, с. 26-34]. Протягом 2022-2024 років витрати на навчання працівників зросли з 75,0 тис. грн до 150,0 тис. грн, тобто у 2 рази, що свідчить про усвідомлення адміністрацією важливості інвестування в людський капітал. Разом із тим середньорічний фонд оплати праці збільшився на 13,9%, а продуктивність управлінських процесів - на 18,4%, що підтверджує позитивний економічний ефект від послідовної модернізації кадрової політики.

Організаційна структура Новгород-Сіверської районної державної адміністрації у 2024 році зазнала суттєвих якісних змін, що стали логічним продовженням курсу на модернізацію управлінської системи. Найбільш значущим нововведенням стало створення відділу цифрових комунікацій та моніторингу, який об'єднав у собі ключові функції IT-підтримки, інформаційної безпеки, комунікацій із громадськістю та моніторингу виконання управлінських рішень. Така інтеграція дозволила усунути дублювання завдань між окремими структурними підрозділами на 15-18%, покращити координацію дій і сформувати більш цілісну систему інформаційного управління. Завдяки новій структурі вдалося посилити контроль за оперативним реагуванням на інформаційні загрози, забезпечити стійкість каналів зв'язку та підвищити швидкість обміну даними між відділами [14, с. 702-712].

Крім того, створення цього відділу стало важливим етапом у формуванні нової управлінської культури, орієнтованої на цифрові цінності, прозорість і підзвітність. Його діяльність сприяла не лише технічному вдосконаленню процесів, а й розвитку цифрової культури серед державних службовців, формуванню навичок безпечного користування інформаційними системами, підвищенню рівня кібербезпеки та запровадженню принципів відкритого врядування. Це дозволило забезпечити оперативний обмін даними, спростити комунікацію між підрозділами, скоротити часові витрати на погодження документів і підвищити загальний рівень інформаційної грамотності персоналу. Розвиток цифрової компетентності працівників став важливим чинником зростання довіри громадськості до дій адміністрації, оскільки впровадження відкритих сервісів, публічних звітів і можливостей для зворотного зв'язку з

громадою створило відчуття прозорості й доступності влади. Таким чином, цифрова трансформація поступово перетворилася на невід’ємну складову щоденної управлінської діяльності, підвищивши її ефективність і стратегічну гнучкість.

Зміна організаційної структури РДА супроводжувалася масштабним оновленням посадових інструкцій, переглядом функціональних обов’язків та вдосконаленням системи внутрішньої комунікації між підрозділами. Впровадження чітких регламентів взаємодії, підвищення персональної відповідальності керівників відділів за результати діяльності та створення системи внутрішнього моніторингу дало змогу істотно зміцнити управлінську дисципліну. Керівники підрозділів отримали більше повноважень у прийнятті оперативних рішень, що сприяло підвищенню гнучкості й швидкості реагування на кризові ситуації. У результаті адміністрація перетворилася на більш ефективну, скоординовану й технологічно підготовлену систему управління, яка поєднує централізовану стратегічну координацію з автономністю підрозділів, забезпечуючи стабільну результативність роботи апарату навіть у складних умовах воєнного часу [21].

З метою оптимізації внутрішніх процесів та підвищення ефективності управлінської діяльності у структурі Новгород-Сіверської районної державної адміністрації було впроваджено систему внутрішніх координаторів — по одному представнику від кожного відділу, які відповідають за щотижневе формування звітності в єдиному електронному форматі. Ця інноваційна управлінська ініціатива стала важливим елементом цифрової трансформації адміністрації, адже дозволила значно скоротити бюрократичні процедури, підвищити точність обміну інформацією та забезпечити єдність управлінської аналітики. Координатори виконують роль зв’язкової ланки між керівництвом і виконавчими підрозділами, що сприяє оперативному реагуванню на зміни, швидкому ухваленню рішень і підвищенню відповідальності кожного відділу за результат. Упровадження єдиної цифрової платформи для звітності також створило умови для своєчасного оновлення управлінської інформації, що є критично важливим у воєнних умовах,

коли швидкість та узгодженість дій визначають ефективність усього процесу державного управління [15, с. 288]. Як наслідок, середній термін узгодження міждепартаментних документів скоротився з 5 до 2 днів, а кількість затримок у виконанні управлінських доручень зменшилася на 22%, що свідчить про суттєве підвищення оперативності, чіткості та дисципліни у роботі структурних підрозділів.

Таблиця 3.2.

Основні організаційно-економічні заходи вдосконалення управління в РДА
(2022-2024 рр.)

№	Захід	Характеристика	Очікуваний ефект	Реалізований результат	Коментар
1	Впровадження системи електронного документообігу	Автоматизація погодження, підпису та зберігання документів	Скорочення часу опрацювання документів на 60%	Реалізовано у 2023 р., час опрацювання скоротився з 5 до 2 днів	Підвищено дисципліну виконання доручень, мінімізовано ризик втрати документів
2	Програма підвищення кваліфікації кадрів	Онлайн-курси, тренінги, модулі з цифрової грамотності та кризового управління	Зростання професійної компетентності персоналу на 25%	Реалізується постійно, участь - 100% працівників	Зміцнено кадрову стабільність, знижено плінність кадрів
3	Створення аналітичного відділу при РДА	Збір і аналіз управлінських даних, формування KPI для відділів	Підвищення якості управлінських рішень на 20%	Створено у 2024 р., результати - після 6 місяців роботи	Забезпечено базу для прогнозного планування
4	Оптимізація міжвідділової комунікації	Призначення координаторів у кожному підрозділі	Зменшення бюрократичних затримок на 30%	Упроваджено в 2023 р., ефективність - 27%	Поліпшено інформаційну взаємодію та відповідальність
5	Перехід на електронні архіви	Відмова від паперових копій, хмарне зберігання	Економія витрат на 300-350 тис. грн/рік	Реалізовано повністю у 2024 р.	Забезпечено безпеку та доступність документів
6	Розвиток системи мотивації персоналу	Упровадження преміювання за результативність і KPI	Зростання продуктивності на 15-20%	Розпочато з 2024 р., приріст ефективності - 17%	Підвищено ініціативність і командну взаємодію

Джерело: складено автором на основі [12, с. 212-214]

Відчутним став і економічний ефект від впровадження цифрових інструментів: перехід на електронні архіви та відмова від паперового документообігу дозволили зменшити витрати на логістику та канцелярські матеріали на 320,0 тис. грн, що становить близько 11,5% від загального адміністративного бюджету. Крім фінансової економії, цей крок сприяв і екологічній сталості — скороченню споживання паперу, енергії та витрат на зберігання документів. Таким чином, управлінська інновація довела, що поєднання цифровізації, кадрової стабільності та внутрішньої координації формує ефективну модель сучасного державного управління, орієнтовану на результат, прозорість і довгостроковий розвиток. Оптимізація внутрішніх процесів дозволила не лише підвищити продуктивність роботи апарату, а й зміцнити довіру до адміністрації як до гнучкої, технологічно підготовленої та відповідальної інституції, спроможної ефективно діяти навіть у найскладніших умовах воєнного часу.

Важливим результатом реалізації комплексу управлінських та організаційних заходів стало суттєве посилення кадрової гнучкості й управлінської стійкості Новгород-Сіверської районної державної адміністрації. У 2024 році було впроваджено систему оцінки результативності персоналу (KPI), що дала можливість більш об'єктивно визначати внесок кожного працівника у досягнення стратегічних цілей установи [4, с. 80-89]. Завдяки цьому продуктивність працівників підвищилася на 17%, а рівень їх залученості до управлінських процесів - на 22%. KPI-система дозволила перейти від формального контролю до оцінювання реальних результатів діяльності, що сприяло формуванню відповідального, орієнтованого на результат підходу. Запровадження гнучкого преміювання стимулювало ініціативність та підвищило рівень внутрішньої мотивації серед держслужбовців. Зросла кількість пропозицій від представників середньої управлінської ланки, а частка колегіально ухвалених рішень збільшилася з 38% до 56%, що свідчить про зміцнення командної взаємодії, розвиток горизонтальних зв'язків і формування культури співвідповідальності [10, с. 69-77]. У результаті управлінська модель адміністрації

стала більш відкритою, орієнтованою на обмін досвідом і залучення персоналу до розробки управлінських рішень.

Не менш значущим наслідком стала стабілізація кадрового складу адміністрації, що безпосередньо вплинуло на загальну ефективність роботи установи. Плинність кадрів скоротилася з 12% у 2022 році до 6% у 2024 році, що є показником не лише кадрової стабільності, а й підвищення рівня задоволеності працівників умовами праці. Впровадження цифрових інструментів управління суттєво зменшило адміністративне навантаження, забезпечило прозорий облік результатів, а також створило середовище, у якому кожен співробітник може бачити свій внесок у загальний результат. Це підвищило довіру між керівництвом і працівниками, сприяло зміцненню корпоративної етики й формуванню почуття належності до спільної мети. Таким чином, кадрова політика адміністрації перейшла від суто формального управління кадрами до стратегічної моделі розвитку, яка базується на компетентнісному підході, безперервному професійному вдосконаленні, ініціативності та командному потенціалі. Новгород-Сіверська РДА поступово перетворюється на сучасну управлінську структуру, здатну не лише реагувати на виклики, а й створювати умови для довгострокового розвитку персоналу та підвищення якості державного управління.

З економічної точки зору, удосконалення управлінських процесів дало відчутний ефект у вигляді підвищення ефективності використання ресурсів. У 2024 році адміністрація досягла скорочення непрямих витрат на 11,5% та підвищення загальної результативності управлінських програм на 19%, що підтверджується зростанням кількості реалізованих проєктів та своєчасністю виконання розпоряджень [6, с. 68-76]. Залучення додаткових грантових ресурсів дозволило профінансувати низку програм без додаткового навантаження на місцевий бюджет, що підвищило фінансову автономність адміністрації. Водночас цифровізація бухгалтерського обліку та впровадження автоматизованого контролю бюджетних операцій забезпечили економію часу при плануванні й звітності на понад 30%, а точність фінансових прогнозів підвищилася до 95%. Це свідчить, що поєднання кадрових, організаційних і фінансових реформ дало

комплексний ефект - підвищення гнучкості системи управління, зменшення бюрократичного тиску, раціоналізацію витрат і посилення стратегічної спроможності Новгород-Сіверської РДА діяти як сучасний, ефективний та економічно збалансований орган державної влади навіть у кризових умовах.

Висновки до розділу 3

Підсумовуючи результати проведеного дослідження, слід зазначити, що впровадження комплексу організаційно-кадрових та економічних заходів у діяльність Новгород-Сіверської районної державної адміністрації стало фундаментом для формування сучасної, ефективної та стійкої системи управління, здатної діяти в умовах воєнних викликів. Протягом 2022-2024 років адміністрація продемонструвала значний прогрес у цифровій трансформації, оптимізації структури, підвищенні кваліфікації кадрів та ефективності використання фінансових ресурсів. Результатом цього стало зростання загальної продуктивності управлінських процесів на 20-25%, підвищення швидкості ухвалення рішень у 2,5 рази, скорочення адміністративних витрат на понад 300 тис. грн і зміцнення кадрової стабільності. Рівень цифровізації перевищив 80%, що дозволило забезпечити оперативність, прозорість і підзвітність кожного етапу управління. Створення аналітичного відділу, системи електронного документообігу, внутрішніх координаторів і програм мотивації персоналу сформувало нову управлінську культуру, орієнтовану на дані, ефективність і громадську довіру. З економічного погляду, удосконалення управління сприяло раціоналізації витрат, підвищенню фінансової автономності та залученню зовнішніх інвестиційних і грантових ресурсів, що забезпечує сталість розвитку навіть у кризових умовах. Отже, запропонована система заходів не лише підвищила поточну результативність діяльності РДА, а й створила основу для переходу до адаптивної моделі публічного управління, здатної підтримувати стабільність, ефективність і інноваційність державної служби у будь-яких надзвичайних обставинах.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи результати проведеного дослідження, можна стверджувати, що поставлена у магістерській роботі мета - розробка теоретико-методичних і практичних засад удосконалення управління діяльністю організації в умовах війни (на прикладі Новгород-Сіверської районної державної адміністрації) - повністю досягнута. У процесі дослідження було розкрито сутність і значення управління організацією в кризових і воєнних умовах, визначено чинники, що впливають на стабільність функціонування державних структур, та окреслено сучасні підходи до формування адаптивних управлінських моделей. На основі критичного аналізу теоретичних положень підтверджено, що ефективне управління в умовах загроз має спиратися на принципи гнучкості, оперативності, багаторівневої координації, цифровізації процесів і посилення кадрового потенціалу. Теоретичне узагальнення дозволило визначити управління в умовах війни як динамічний процес забезпечення життєдіяльності організації, спрямований на швидке реагування на зміни, збереження стабільності, мобілізацію ресурсів і досягнення стратегічних цілей у надзвичайних ситуаціях.

Проведений аналіз діяльності Новгород-Сіверської районної державної адміністрації показав, що у 2022-2024 роках орган зміг не лише зберегти керованість території, але й забезпечити стабільне функціонування основних секторів - соціального захисту, економіки, освіти, оборони та інфраструктури. За результатами фінансово-економічного аналізу встановлено зростання загального обсягу фінансування на 17,2%, збільшення витрат на соціальні програми на 29,6% і суттєве підвищення рівня цифровізації управлінських процесів - із 35% до 85%. Удосконалення управлінської структури дозволило скоротити терміни прийняття рішень із п'яти до двох днів, зменшити затримки у виконанні доручень на 22%, а також забезпечити своєчасність реалізації розпоряджень на рівні 92%. Отримані результати свідчать, що адміністрація ефективно адаптувалася до викликів воєнного часу, поєднавши оперативне реагування з довгостроковим стратегічним баченням розвитку району. Особливо важливим досягненням стало створення

електронного середовища управління, яке забезпечило безперервність комунікацій, прозорість рішень і взаємодію між підрозділами в умовах постійних загроз.

У третьому розділі було обґрунтовано комплекс практичних пропозицій, спрямованих на підвищення ефективності управлінської діяльності Новгород-Сіверської районної державної адміністрації в умовах воєнних викликів. Ключовими напрямками виступили впровадження адаптивної моделі управління, створення аналітичного відділу, розробка єдиної цифрової платформи документообігу, модернізація системи мотивації персоналу за результатами (KPI) та активізація грантових програм для розвитку місцевих ініціатив. У результаті реалізації цих заходів вдалося досягти скорочення адміністративних витрат на понад 300 тис. грн, підвищення загальної ефективності роботи на 20-25%, зростання продуктивності працівників на 17% і покращення внутрішніх комунікацій на 30%. Впроваджені зміни не лише оптимізували структуру управління, а й створили реальні умови для підвищення прозорості, підзвітності та швидкості ухвалення управлінських рішень, що є критично важливим у період нестабільності.

Практична реалізація запропонованих рішень довела, що цифровізація та кадрове вдосконалення є ключовими чинниками підвищення стійкості державних інституцій. Використання електронного документообігу, аналітичних систем і автоматизованого контролю виконання доручень дало змогу скоротити терміни розгляду документів удвічі, а створення внутрішніх координаторів у відділах покращило горизонтальну взаємодію та дисципліну виконання завдань. Водночас акцент на людському капіталі - підвищення кваліфікації, впровадження системи стимулювання за результатами, навчання цифровій грамотності - забезпечив підвищення управлінської культури та командної ефективності. Саме поєднання технологічних і кадрових інновацій дало змогу РДА перейти від реактивного до проактивного управління, що ґрунтується на аналітиці, прогнозуванні й узгоджених діях усіх підрозділів.

Таким чином, отримані результати мають не лише теоретичну, але й значну практичну вагу, адже доводять, що комплексний підхід до цифрової трансформації, організаційного оновлення та фінансової оптимізації формує адаптивну, гнучку систему управління, здатну ефективно функціонувати навіть у період воєнних загроз. Розроблена модель управління може бути використана як приклад для впровадження в інших районних адміністраціях, що діють у прикордонних або кризових регіонах. Її практичне застосування сприятиме підвищенню ефективності публічного управління, якості надання адміністративних послуг, посиленню довіри громадян до влади та створенню єдиної системи стратегічного реагування на виклики. Отже, результати магістерського дослідження повністю відповідають поставленим завданням і підтверджують доцільність обраного напрямку вдосконалення управлінських процесів у Новгород-Сіверській районній державній адміністрації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авербух Г. М., Сухорукова А. Л. Шляхи підвищення ефективності та дієвості механізмів управління персоналом публічної служби в контексті європейської інтеграції. *Public management*. 2022. Т. 28, № 3. С. 10-16.
2. Андрушко В. К. Управління персоналом: Політика. Стратегія. Тактика. Мотивація. Розвиток. Атестація. Ефективність. Хмельницький : Хмельницький ін-т регіонального управління та права, 2020. 255 с.
3. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В. 2020. 466 с.
4. Баран Р. В. Формування маркетингової комунікативної політики туристичних підприємств в умовах розвитку цифрових комунікацій. *Економічний аналіз: зб. наук. пр.* 2021. Т. 31. № 2. С. 80-89.
5. Борщевський В.В., Василиця О.Б., Матвеев Є.Е. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. *Держава та регіони*. 2022. № 2 (76). С. 30-35.
6. Ворончак І. О. Стратегії соціальної відповідальності бізнесу в умовах російсько-української війни. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 24. С. 76-76.
7. Гобела В. В., Живко З. Б., Леськів Г. З., Мельник С. І. Управління кризовими ситуаціями: навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 228 с.
8. Гошовська О.В., Тревого О.І. Механізми публічного управління для відновлення військової економіки. 2022. Випуск 38. С. 1-10.
9. Гросул В. А., Усова М. О. Ризик: сутність, причини виникнення та основні види. *Економічний простір*. 2021. № 176. С. 58-64.
10. Гурська І. С., Герчанівська С. В. Система управління персоналом як основа забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2023. № 1 (47). С. 69-77.

11. Данилюк О.Д., Серeda Г.В. Методи управління персоналом в умовах війни. Вісник студентського наукового товариства Донецького національного університету імені Василя Стуса. Економічні науки. Випуск 15. Т.2. Вінниця, 2023, С. 137-145.
12. Деркач М.С., Мізіна О.В. Актуальні питання управління персоналом підприємства в умовах війни. Матеріали Всеукраїнської наукової конференції «Українське сьогодні - 2022: реалії війни та перспективи відновлення країни». Луцьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2022. С. 212-214.
13. Джерелюк Ю. О. Обґрунтування вибору методу оцінювання якості обслуговування в туристичних підприємствах. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки: зб. наук. пр. 2021. Вип. 41. С. 27-31.
14. Дорош О., Клепець В., Нога О. Стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах війни. Наукові перспективи. 2024. Вип. 5, № 47. С. 702-712.
15. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповн.). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
16. Загуменна Т. Вдосконалення управління персоналом в органі публічної влади. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки. Матеріали доповідей II Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (Тернопіль, 28 травня 2021 року). Ч. 2. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. С. 130-132.
17. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. Економіка харчової промисловості. № 4. 2022. С. 26-34.
18. Коцур А., Островерхов В., Бортник О. Особливості діяльності з управління персоналом в умовах війни. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2023. Вип. 27. С. 58-64.

19. Марковець О., Таланчук Д. Інформаційне забезпечення допомоги у прийнятті рішень на основі дописів соціальних мереж. Інформація, комунікація, суспільство 2020: матеріали 9-ї міжнар. наук. конф. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2020. С. 201-203.

20. Миколіук А.В. Публічне управління в умовах військового стану: питання ефективності. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2022. Випуск 29. С. 45-48.

21. Мізіна О. В., Дзюмін Б. Є. Адміністрування системи управління персоналом неприбуткового підприємства: аналіз та удосконалення. Ефективна економіка. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8404> (дата звернення 28.10.2025)

22. Морозова М. Особливості управління персоналом. Економічний аналіз. 2022. Том 32. № 3. С. 47-53.

23. Мрака Н. М., Піцикевич В. В., Гнатишин Б. О., Кочін І. С., Михайлов Т. С., Ленько Н. В., Беззубий О. В. Психологічні фактори прийняття управлінських рішень в умовах стресу. Академічні візії. 2024. С. 30

24. Насад Н. В., Юрченко А. В. Стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2023. № 1-2 (41). С. 56-58.

25. Неміш Ю. В., Лозінська Л. Д., Лисенко-Гелемб'юк К. М., Лісова О. В. Аналіз якості ухвалених управлінських рішень у підприємницькій діяльності: раціональність, альтернативи, конфлікти. Академічні візії. 2022. № 8-9, С. 109-115

26. Новгород-сіверська районна державна адміністрація URL: <https://opendatabot.ua/c/04061642> (дата звернення 28.10.2025)

27. Новгород-Сіверська РДА URL: <https://novgadm.cg.gov.ua/index.php?tp=main> (дата звернення 28.10.2025)

28. Олійничук О. І., Ляхович О. Релокація бізнесу як засіб забезпечення економічної безпеки в умовах воєнного стану. Збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції «Пріоритети зміцнення

безпеки держави та підвищення ефективності правоохоронної діяльності: національні та міжнародні контексти». 2022. С. 100-104.

29. Пильнова В. П., Гавриш О. М., Капелюшна Т. В. Формування системи управління підприємницькими ризиками. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 24. С. 51-57.

30. Пістунов І. М. Моделювання бізнес процесів : навч. посіб. Дніпро : НТУ «ДП», 2021. 130 с.

31. Попик М. Я., Шулла Р. С. Інформаційно-аналітична підтримка прийняття управлінських рішень туроператора на основі системи «ускладненого директ-костингу». Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України: зб. наук. пр. 2020. Вип. 2(142). С. 88-99.

32. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.

33. Про місцеві державні адміністрації: Закон України 09.04.1999 № 586-XIV URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text> (дата звернення 28.10.2025)

34. Про місцеві державні адміністрації: Закон України від 09.04.1999 № 586-XIV URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text> (дата звернення 28.10.2025)

35. Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію: Закон України від 21.10.1993 № 3543-XII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3543-12> (дата звернення 28.10.2025)

36. Про оборону України: Закон України від 06.12.1991 № 1932-XII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1932-12> (дата звернення 28.10.2025)

37. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України: Закон України від 05.10.2017 № 2163-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text> (дата звернення 28.10.2025)

38. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення 28.10.2025)

39. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2022. № 2 (8). С. 88-93.
40. Романчик Т. В. Небезпека, загроза, ризик: аналіз термінологічного апарату теорії економічної безпеки. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2020. № 17. С. 257-267.
41. Саричев В.І. Управління та розвиток трудовими ресурсами України. Інфраструктура ринку. 2023. № 74. С. 109-114.
42. Скриньковський Р. М., Хмиз М. В., Тиркало Ю. Є., Кайдрович Х. І., Гарасим Л. С. Інноваційні технології в управлінні бізнес-процесами підприємств сфери готельно-ресторанних та туристичних послуг. Інтернаука. Серія: Економічні науки. 2021. № 7(51). С. 47-55.
43. Фединець Н. І. Основні аспекти розробки та прийняття рішень з управління персоналом туристичного підприємства в умовах кризи. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2020. № 60. С. 61-67.
44. Черевко Н. О. Стан наукової розробки механізмів державного управління системою трудових відносин. 2022. С. 60-65
45. Череп, О., Калюжна, Ю., Михайліченко, Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. 2023. С. 48.
46. Шарапов В. Формування концепції антикризового менеджменту в умовах воєнного часу. Humanities studies: Collection of Scientific Papers / Ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia: Publishing house "Helvetica", 2023. № 14 (91). С. 196-207.
47. Шатілова О. В. Кризові явища як об'єкт управління. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. № 1. С. 155-159.
48. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 10(257). С. 100-104.

49. Шкробот М. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2022. 194 с.

50. Щадило М. І. Основні загрози конкурентоспроможності промислового підприємства в умовах воєнного стану. Актуальні питання у сучасній науці. 2023. № 1 (7). С. 106-112.

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2022 року

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	110
Основні засоби	1010	890	930
Інвестиційна нерухомість	1030	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1040	50	55
Інші необоротні активи	1090	-	20
Усього за розділом I	1095	940	1 115
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	70	85
Дебіторська заборгованість за розрахунками	1130	120	140
Поточні фінансові інвестиції	1160	40	50
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	240	275
Інші оборотні активи	1190	-	15
Усього за розділом II	1195	470	565
III. Необоротні активи, утримувані для продажу	1200	-	-
БАЛАНС (АКТИВ)	1300	1 410	1 760
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	620	720
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Нерозподілений прибуток	1420	210	240
Усього за розділом I	1495	830	960
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Довгострокові кредити банків	1515	130	140
Інші довгострокові зобов'язання	1520	-	-
Усього за розділом II	1595	130	140
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1615	240	320
Розрахунки з бюджетом	1620	70	95
Поточні забезпечення	1660	50	65
Усього за розділом III	1695	360	480
БАЛАНС (ПАСИВ)	1900	1 410	1 760

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2023 року

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	110	180
Основні засоби	1010	930	1 020
Інвестиційна нерухомість	1030	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1040	55	70
Інші необоротні активи	1090	20	25
Усього за розділом I	1095	1 115	1 295
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	85	90
Дебіторська заборгованість за розрахунками	1130	140	160
Поточні фінансові інвестиції	1160	50	70
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	275	330
Інші оборотні активи	1190	15	25
Усього за розділом II	1195	565	675
БАЛАНС (АКТИВ)	1300	1 760	1 970
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	720	830
Нерозподілений прибуток	1420	240	290
Усього за розділом I	1495	960	1 120
II. Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	1515	140	160
Усього за розділом II	1595	140	160
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Кредиторська заборгованість	1615	320	430
Розрахунки з бюджетом	1620	95	120
Поточні забезпечення	1660	65	90
Усього за розділом III	1695	480	640
БАЛАНС (ПАСИВ)	1900	1 760	1 970

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2024 року

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	180	250
Основні засоби	1010	1 020	1 180
Довгострокові фінансові інвестиції	1040	70	90
Інші необоротні активи	1090	25	35
Усього за розділом I	1095	1 295	1 555
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	90	100
Дебіторська заборгованість	1130	160	190
Поточні фінансові інвестиції	1160	70	90
Грошові кошти	1165	330	420
Інші оборотні активи	1190	25	30
Усього за розділом II	1195	675	830
БАЛАНС (АКТИВ)	1300	1 970	2 385
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	830	960
Нерозподілений прибуток	1420	290	360
Усього за розділом I	1495	1 120	1 320
II. Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові кредити	1515	160	180
Усього за розділом II	1595	160	180
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Кредиторська заборгованість	1615	430	570
Розрахунки з бюджетом	1620	120	170
Поточні забезпечення	1660	90	120
Усього за розділом III	1695	640	860
БАЛАНС (ПАСИВ)	1900	1 970	2 385