

УДК 351.811.12

М. В. Слободянін,
аспірант кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи,
Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4978-7807>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.6.425

ВПЛИВ ВІЙНИ НА РОЗВИТОК ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ

М. Slobodianin,
Postgraduate Student, Department of Public Administration, Tourism
and Hotel and Restaurant Business, V. I. Vernadsky Taurida National University

THE IMPACT OF THE WAR ON THE DEVELOPMENT OF DIGITAL TRANSFORMATION
OF PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE

Визначено, що цифрову трансформацію публічного управління слід вважати головним інструментом посилення стабільного розвитку нашої держави як в умовах війни, так і в подальшому післявоєнного відновлення. Вона покликана забезпечити безперервний розвиток врядування, відкритість, підзвітність та результативність управлінських процесів, а також відновлення соціально-економічного розвитку. За допомогою введення цифрових технологій стає можливо своєчасно реагувати на сучасні небезпеки, налагодити розподіл ресурсів та активізувати участь громадськості у процесах ухвалення рішень. Однак задля досягнення максимальної ефективності потрібно подолати наявні перешкоди, створити рівні умови для доступу до надання цифрових послуг, збільшити цифрову грамотність суспільства та інституційну спроможність державних інституцій. Повномасштабна збройна російська агресія внесла радикальні зміни у пріоритетах державних функцій, адже на сьогоднішній день невідкладне завдання полягає у забезпеченні безпеки держави в цілому та захисту населення зокрема. Це, своєю чергою, вимагає певних компромісів та обмежень стосовно громадських потреб, прав і свобод. З'ясовано, що наша держава володіє унікальним досвідом використання цифровізації в якості важливого інструменту розвитку в сучасних воєнних умовах. Даний досвід є безцінним для світової спільноти, що повинен лежати в основі побудови новітньої, ефективної та відкритої системи публічного управління.

The article is devoted to the study of the impact of war on the development of digital transformation of public administration in Ukraine. It is determined that the digital transformation of public administration should be considered the main tool for strengthening the stable development of our state both in conditions of war and in the subsequent post-war recovery. It is designed to ensure the uninterrupted development of governance, openness, accountability and effectiveness of management processes, as well as the restoration of socio-economic development. With the help of the introduction of digital technologies, it becomes possible to respond to modern dangers in a timely manner, adjust the distribution of resources and increase public participation in decision-making processes. However, in order to achieve maximum efficiency, it is necessary to overcome existing obstacles, create equal conditions for access to the provision of digital services, increase the digital literacy of society and the institutional capacity of state institutions. Full-scale armed Russian aggression has made radical changes in the priorities of state functions, because today the urgent task is to ensure the security of the state as a whole and the protection of the population in particular. This, in turn, requires certain compromises and restrictions on public needs, rights and freedoms. In addition, it is worth considering the legislative restrictions introduced simultaneously with martial law, which significantly limit the prospects for digital governance in these conditions.

It was found that our state has a unique experience in using digitalization as an important development tool in modern military conditions. This experience is invaluable for the world community, which should underlie the construction of a modern, effective and open public administration system. Further digital transformational changes will not only be able to properly restore the state, but also make it more innovative and more stable for future challenges. It was determined that in the future, the development of unified digital platforms to coordinate and control reconstruction projects will be a kind of "key" to reducing corruption and increasing the efficiency of investments aimed at restoring the country. However, this requires addressing existing challenges related to ensuring cyberspace security, taking into account persistent threats, restoring infrastructure, overcoming digital inequality, and improving public digital literacy. Effectively addressing these challenges will require a systemic approach, significant investments, and deepening integration processes.

Ключові слова: цифровізація, цифрова трансформація, публічне управління, війна, воєнний стан, виклики, перспективи.

Key words: digitalization, digital transformation, public administration, war, martial law, challenges, prospects.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Новітній етап суспільного розвитку веде за собою масштабні зміни, пов'язані з активним впровадженням цифрових технологій у абсолютну всі аспекти людської життєдіяльності. Цифровізаційні процеси здатні позначитися не тільки на методи комунікації та способи надання послуг, але й на формування сучасної структури управління, економічні процеси та соціальні взаємозв'язки. При цьому цифрова трансформація публічного управління слід вважати сталим та неминучим курсом його еволюційного розвитку — як з точки зору науки, так і з практичної реалізації громадських прав та обов'язків. Цифрові технології здатні відкрити нові перспективи для покращення ефективності діяльності публічних владних органів та модернізації їх сервісної функції. Відтак, дослідження стану та перспективних напрямів цифрових трансформацій публічного управління набуває виняткової актуальності у наукових розвідках на глобальному рівні.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дана проблематика висвітлювалася такими ученими як Н. Бринзей, О. Володченко, Р. Демченко, М. Зайцев, В. Круглов, О. Резнікова, Н. Сорочіна, В. Філатов та іншими. Проте, незважаючи на значний масив напрацювань, недостатньо дослідженим лишається питання сучасного стану цифрової трансформації публічного управління України із врахуванням вимог воєнного стану.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даної статті є дослідження впливу війни на розвиток цифрової трансформації публічного управління України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

На сьогоднішній день цифрові технології є найважливішим інструментом, який покликаний забезпечити ефективність публічного управління. Вони мають вирішальне значення в процесі покращення відкритості, оперативності

ухвалення рішень, забезпеченні безперешкодного доступу до публічних послуг та налагодженні зворотної комунікації між владними інституціями та громадськістю. Цифровізаційні процеси в контексті нашої держави спрямовані на активізацію трансформації моделі публічного управління за рахунок сприяння побудові сучасної правової системи, яка б задовольнила усі існуючі суспільні потреби. Введення та освоєння новітніх цифрових технологій у сферу публічного управління здійснюється відповідно до міжнародно-правових стандартів. На ефективність використання перспектив цифрової трансформації суттєво впливає наявність систематичних змін у нормативно-правовому забезпеченні та виконання комплексного реформування.

Однак в сучасних умовах російсько-української війни цифрова трансформація приймає не тільки технологічні, але й безпекові аспекти, адже стає головною складовою національної стійкості. Так, з початку повномасштабного вторгнення російської федерації на територію нашої держави відбулися радикальні зміни в еволюції державного розвитку, що посилюють потребу у своєчасному реагуванні на наявні небезпеки та стратегічному прогнозуванні дій в контексті післявоєнного відновлення. В такій ситуації державні інституції та науковці відзначають потребу в пошуку ефективних рішень. Агресія росії поставила перед нашою державою задачу виконати величезні, безповоротні та оперативні заходи з метою забезпечення національної стійкості та пристосування системи публічного управління до сучасних викликів. При цьому цифровізація станом на зараз вже стає неминучою передумовою збереження публічного управління та забезпечення безперерйного надання публічних послуг. Відтак, з'являється об'єктивна необхідність в системному науковому розумінні впливу російсько-української війни на процеси цифрової трансформації у сфері публічного управління.

Цифрова трансформація публічного управління в Україні є багатограним процесом, що охоплює інтеграцію цифрових технологій у всі аспекти діяльності органів публічної влади з метою не лише автоматизації та оптимізації управлінських процесів, але й кардинальної зміни моделі взаємодії між державою, суспільством і бізнесом. В умовах воєнного стану цифровізація стала ключовим чинником забезпечення безперервності урядування, оперативного реагування на загрози та підтримки національної стійкості [1]. Зокрема, впровадження електронного документообігу, онлайн-сервісів, відкритих даних та електронної ідентифікації дозволило забезпечити доступ гро-

мадян до адміністративних послуг навіть в умовах обмеженої фізичної присутності органів влади [2, с. 79].

В умовах воєнного стану цифровізація перетворилася з амбітної реформи на життєву необхідність. Уряд України швидко переорієнтував цифрові проєкти на підтримку обороноздатності та забезпечення базових потреб населення. Мобільний додаток "Дія" став ключовим інструментом, що дозволив громадянам отримувати життєво важливі послуги навіть під обстрілами та у вимушеній евакуації. Від подання заявки на допомогу внутрішньо переміщеним особам до оформлення документів та доступу до електронних сервісів — "Дія" забезпечила безперервність державного апарату. Також були оперативно розгорнуті та посилені цифрові системи для управління надзвичайними ситуаціями, координації гуманітарної допомоги та обліку пошкодженої інфраструктури. Завдяки хмарним технологіям значну частину державних реєстрів вдалося зберегти та захистити від ворожих кібератак, забезпечивши цілісність даних та безперебійність роботи critical services. Цей досвід довів, що цифрова трансформація є не просто зручністю, а стратегічним активом у кризових умовах, що здатен рятувати життя та підтримувати функціонування держави [3, с. 46].

В умовах воєнного стану відбувається зміна системи публічного управління, яка характеризується: посиленням централізації влади у критично важливих сферах; створенням спеціальних органів управління (військових адміністрацій); спрощенням адміністративних процедур; розширенням повноважень органів державної влади при одночасному збереженні базових демократичних принципів та механізмів захисту прав громадян. Ключовим елементом ефективного публічного управління в умовах воєнного стану є впровадження гнучких механізмів координації між різними рівнями влади та забезпечення швидкого реагування на виникаючі загрози. Особливу роль відіграє цифрова трансформація процесів управління, яка дозволяє підтримувати безперервність надання державних послуг та забезпечувати ефективну комунікацію між органами влади. Виклики, пов'язані з воєнним станом, вимагають інноваційних та адаптованих підходів до публічного управління, що має вирішальне значення для підтримки громадської довіри та забезпечення ефективності діяльності під час воєнного стану [4, с. 142].

Використання цифрових технологій може значно підвищити ефективність та стійкість публічного управління в умовах воєнного стану. Автоматизація та цифрові інструменти можуть оптимізувати комунікацію, покращити процес прийняття рішень і підтримувати важливі послуги навіть за напруги конфлікту. Цифрові платформи забезпечують підтримку зв'язку між органами влади дозволяють краще планувати та працювати з регіональними бюджетами навіть в умовах воєнного стану, надаючи дані в реальному часі та сприяючи комунікації між зацікавленими сторонами. Цифрові технології також трансформують зайнятість у всіх секторах економіки, включаючи сферу надання публічних послуг. Розвиток інвестицій у цифрову інфраструктуру, зростання ринку промислової та сервісної робототехніки, ефективність хмарних рішень, які не потребують фізичної присутності, відкривають нові можливості для зайнятості та перебудови ринку праці. Цифрова трансформація публічного управління в умовах воєнного стану в Україні має амбівалентний характер: з одного боку, вона забезпечує інструментальну модернізацію державних сервісів, підвищення прозорості та ефективності управлінських процесів; з іншого — за відсутності системної політики цифрової інклюзії, вона посилює соціально-територіальні диспропорції, сприяє формуванню "цифрового бар'єра" й ускладнює реалізацію людського потенціалу. Це визначає необхідність формування збалансованої моделі цифрового врядування, орієнтованої одночасно на безпекові виклики, технологічний розвиток і соціальну справедливість [5; 6].

Отже, можна дійти висновку, що повномасштабна збройна російська агресія внесла радикальні зміни у пріоритетах державних функцій, адже на сьогоднішній день невідкладне завдання полягає у забезпеченні безпеки держави в цілому та захисту населення зокрема. Це, своєю чергою, вимагає певних компромісів та обмежень стосовно громадських потреб, прав і свобод. Крім цього, варто зважати і на законодавчі обмеження, введені одночасно із воєнним станом, які значно обмежують перспективи цифрового врядування в даних умовах. Найбільшим досягненням цифрової трансформації публічного управління є покращення доступності до публічних інформаційних даних та прискорення їх обігу. Проте із воєнний стан значно обмежив доступ до більшості державних реєстрів, що зумовило тимчасове припинення окремих видів діяльності, наприклад трансакції з купівлі-продажу об'єктів нерухомості. Протягом останніх років було виконано заходи, які більш-менш пом'якшили такі обмеження, зокрема введено додаткові умови доступу та на законодавчому рівні закріплено використання даних, що сприяло послідовному відновленню реалізації надзвичайно важливих транзакцій, пов'язаних із реєстрами.

Відсторонення вище наведених груп з цифрової сфери автоматично обмежує їх участь в соціально-економічній та освітній життєдіяльності, що, своєю чергою, породжує нерівність та мінімізує ефективність виконання державної політики в сфері цифровізації. Відтак, сучасні умови в Україні вказують на те, що цифрова трансформація управління не здатна гарантувати автоматичну максимізацію індикаторів людського розвитку. На противагу, в умовах воєнного стану та соціально-економічних кризах вона може поглиблювати наявні диспропорції, особливо при відсутності єдиної державної політики, яка мала б подолати цифрову нерівність.

В умовах повномасштабної війни, що триває в Україні, публічні службовці одночасно з впровадженням цифрових рішень стикаються з низкою складних і взаємопов'язаних викликів. Насамперед варто відзначити активне зростання загроз кібератак на державні інформаційні ресурси, тому службовці повинні мати базові знання з цифрової безпеки, володіти навичками роботи в захищеній інформаційних системах та дотримуватися протоколів конфіденційності. Також у воєнний час управлінські процеси часто супроводжуються невизначеністю, обмеженим доступом до інформації, перерваними комунікаціями, а це вимагає високого рівня адаптивності, стресостійкості та ефективної координації дій онлайн. Варто враховувати і те, що публічні службовці обов'язково мають забезпечувати оперативне інформування населення про безпекову ситуацію, зміни в роботі органів влади та шляхи отримання допомоги, використовуючи при цьому доступні цифрові канали. При цьому вони мають звертати увагу на ризики пошкодження мереж, відсутності стабільного інтернету або електропостачання, що ускладнює доступ до цифрових сервісів як для громадян, так і для самих службовців [7]. Відтак, в умовах цифрової трансформації публічного управління, публічні службовці зобов'язані оперативно пристосуватися до сучасних викликів, обумовлених використанням цифрових технологій з метою забезпечення ефективної комунікації з населенням. Посилення комунікативної грамотності вважається ключовою складовою у забезпеченні відкритості, оперативності та доступності публічного управління. Лише при безперервному професійному розвитку та поглибленні цифрової культури в сфері публічного управління наша держава зуміє досягти високої ефективності цифрового врядування.

Подальше післявоєнне відновлення України потребує поглиблення цифровізаційних трансформацій публічного управління. Цифрові технології будуть й надалі вважатися ключовим засобом в процесі забезпечення відкритості та

ефективності використання підтримки міжнародних партнерів та інвестицій. Розробка єдиних цифрових платформ з метою налагодження координації проєктів відновлення та контролю за їх реалізацією дасть можливість знизити рівень корупційних ризиків та збільшити ефективність відновлення. Водночас, цифровізація є критично необхідною в процесі удосконалення державних послуг, оскільки забезпечує їх доступність, зручність та клієнтоорієнтованість. Зростання інвестицій у цифрову інфраструктуру дозволить створити нові робочі місця, залучати висококваліфікованих спеціалістів та стимулювати економічне зростання.

Отже, воєнний стан спричиняє двоїстий характер впливу цифрової трансформації публічного управління на суспільний розвиток. З однієї сторони, вона дозволяє покращити ефективність управлінських процесів та відкриває нові перспективи для самореалізації населення. А з іншої — при соціальній нерівності, війні та недостатній цифровій інклюзивності, вона здатна поглиблювати вже наявні дисбаланси та обумовлює виникнення нових ризиків для використання людського потенціалу. Крім цього, цифрова трансформація може відчутно впливати на ефективність розподілу бюджетних коштів. Так, за рахунок введення електронних сервісів, держава володіє сучасними інструментами для мінімізації корупції та витрат, а також для посилення відкритості. В подальшому це дозволить заощаджені ресурси направляти на найбільш пріоритетні напрями.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, цифрова трансформація публічного управління в умовах воєнного стану в Україні є доволі складним соціально-економічним явищем, яке здатне впливати як на суспільний розвиток, так і на ефективність публічного управління. Наша держава володіє унікальним досвідом використання цифровізації в якості важливого інструменту розвитку в сучасних воєнних умовах. Даний досвід є безцінним для світової спільноти, що повинен лежати в основі побудови новітньої, ефективної та відкритої системи публічного управління. Практика використання мобільного додатку "Дія" наочно засвідчила, як за рахунок цифрових рішень можна гарантувати безперервність надання послуг населенню. Масштабне використання цифрових технологій дало можливість нашій державі своєчасно реагувати на буденні небезпеки, а також заклало основу для відкритого та ефективного післявоєнного відновлення. В подальшому розробка єдиних цифрових платформ з метою координації та контролю за проєктами відбудови буде своєрідним "ключем" до зменшення корупції та зростання ефективності інвестицій, спрямованих на відновлення країни. Однак, це потребує вирішення існуючих проблем, пов'язаних із забезпеченням безпеки кіберпростору із врахуванням постійних небезпек, відновленням інфраструктури, подоланням цифрової нерівності, а також покращення суспільної цифрової грамотності. Дієве розв'язання даних проблем потребуватиме системного підходу, вагомих інвестицій, а також поглиблення інтеграційних процесів. Подальші цифрові трансформаційні зміни не лише зможуть належним чином відновити державу, але й зробити її більш інноваційною та стабільнішою до наступних викликів.

Література:

1. Резнікова О.О. Стратегічний аналіз безпекового середовища України. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/news/statti/strategichnyy-analizbezpekovoho-seredovyshcha-ukrayiny>.
2. Сорокіна Н., Філатов В. Цифровізація публічного управління в Україні: теоретичний аспект. Аспекти публіч-

ного управління. 2025. № 1. С. 77—81. DOI: <https://doi.org/10.15421/152509>.

3. Зайцев М.Є., Демченко Р.В., Володченков О.П. Діджиталізація публічного управління в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. Вісник ПДАУ (Публічне управління та адміністрування). 2025. Вип. 3. С. 44—48. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2025.3.6>.

4. Akther S., Evans J. Emerging attributes of adaptive governance in the global south. *Frontiers in Environmental Science*. 2024. № 12. P. 137—157. DOI: <https://doi.org/10.3389/fenvs.2024.1372157>

5. Yevsieiev V., Rovynska K., Koshovyi B., Myrna O., Syniavska O. Peculiarities of regional development under martial law: State and administrative aspects. *Amazonia Investiga*. 2024. № 13 (75). P. 274—284.

6. Круглов В. Моделі ефективного публічного управління в умовах воєнного стану. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2024. Випуск 10. С. 64—73. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-10-64-73>.

7. Бринзей Н. Цифрова трансформація публічного управління: нові виклики для комунікативної компетентності публічних службовців. URL: https://nung.edu.ua/sites/default/files/2025-06/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D1%82%D0%B5%D0%B7_%D0%86%D0%A4%D0%9D%D0%A2%D0%A3%D0%9D%D0%93_%D0%A2.2_2025_0.pdf#page=36.

References:

1. Reznikova, O. O. (2022), "Strategic analysis of the security environment of Ukraine", *Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen*, available at: <https://niss.gov.ua/news/statti/strategichnyy-analizbezpekovoho-seredovyshcha-ukrayiny> (Accessed 25 Feb 2026).
2. Sorokina, N. and Filatov, V. (2025), "Digitalization of public administration in Ukraine: theoretical aspect", *Aspekty publichnoho upravlinnia*, vol. 1, pp. 77—81. DOI: <https://doi.org/10.15421/152509>.
3. Zaitsev, M. le., Demchenko, R. V. and Volodchenkov, O. P. (2025), "Digitalization of public administration in conditions of martial law and post-war recovery", *Visnyk PDAU (Publichne upravlinnia ta administruvannia)*, vol. 3, pp. 44—48. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2025.3.6>.
4. Akther, S. and Evans, J. (2024), "Emerging attributes of adaptive governance in the global south", *Frontiers in Environmental Science*, vol. 12, pp. 137—157. DOI: <https://doi.org/10.3389/fenvs.2024.1372157>
5. Yevsieiev, V., Rovynska, K., Koshovyi, B., Myrna, O. and Syniavska, O. (2024), "Peculiarities of regional development under martial law: State and administrative aspects", *Amazonia Investiga*, vol. 13 (75), pp. 274—284.
6. Kruhlov, V. (2024), "Models of effective public administration under martial law", *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia*, vol. 10, pp. 64—73. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-10-64-73>.
7. Brynzei, N. (2025), "Digital transformation of public administration: new challenges for the communicative competence of public servants", available at: https://nung.edu.ua/sites/default/files/2025-06/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D1%82%D0%B5%D0%B7_%D0%86%D0%A4%D0%9D%D0%A2%D0%A3%D0%9D%D0%93_%D0%A2.2_2025_0.-pdf#page=36 (Accessed 25 Feb 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 10. 03.26

Процеженовано / Revised: 14. 03.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26