

Трансформація публічного управління в Україні під тиском затяжних активних бойових дій та цифровізації

Тарас Ситник¹

Опубліковано	Секція	УДК
20.01.2026	Соціальні та поведінкові науки	351:004.9

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18306317>

Анотація. Метою статті є комплексне розкриття того, як затяжні активні бойові дії та цифровізація змінюють зміст, інструменти й організацію публічного управління в Україні. Об'єктом дослідження є процеси трансформації публічного управління в Україні в умовах тривалого воєнного тиску та інтенсивного розвитку цифрових сервісів і управління на основі даних. В статті досліджено трансформацію публічного управління в Україні під тиском затяжних активних бойових дій та цифровізації, що одночасно змінює пріоритети державної політики, прискорює управлінські цикли та підвищує вимоги до стійкості інституцій. Визначено, що тривалий воєнний тиск переводить значну частину управлінських процесів у режим безперервного реагування, у якому критичними стають швидкість ухвалення рішень, узгодженість дій різних рівнів влади та здатність підтримувати базові публічні послуги навіть за умов пошкоджень інфраструктури, переміщення населення та дефіциту ресурсів. Охарактеризовано зміни управлінської архітектури, які проявляються у посиленні міжвідомчої координації, у переосмисленні розподілу повноважень між центральними органами влади та громадами, а також у переході до більш гнучких процедур, що зменшують адміністративні затримки без втрати законності. Встановлено, що поєднання антикризового управління та відновлювальних програм формує потребу у прозорих критеріях пріоритезації, у механізмах швидкого перерозподілу фінансів і матеріальних ресурсів, а також у коротких циклах перегляду рішень відповідно до змін безпекової ситуації. Доведено, що кадрова стійкість є одним із головних чинників керованості, оскільки мобілізація, переміщення працівників та тривале перевантаження підвищують ризики помилок, тому необхідними є ротації, навчання кризовим процедурам, підтримка команд і управління вигоранням. Обґрунтовано, що цифровізація в умовах війни виконує функцію інструмента безперервності держави, забезпечуючи дистанційне надання послуг, електронний документообіг, інтеграцію даних між відомствами, аналітичну підтримку управлінських рішень і зрозумілі канали комунікації з громадянами.

¹ ORCID ID 0009-0005-6816-8787

кандидат наук з державного управління, старший викладач кафедри публічного управління та адміністрування, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького (м. Львів, Україна)

Ключові слова: публічне управління, зatoryжні активні бойові дії, цифровізація, координація органів влади, безперервність публічних послуг.

Transformation of public administration in Ukraine under the pressure of protracted active hostilities and digitalization

Abstract. The aim of the article is to comprehensively reveal how protracted active hostilities and digitalization change the content, tools and organization of public administration in Ukraine. The object of the study is the processes of transformation of public administration in Ukraine under conditions of prolonged military pressure and intensive development of digital services and data-based management. The article examines the transformation of public administration in Ukraine under the pressure of protracted active hostilities and digitalization, which simultaneously changes the priorities of state policy, accelerates management cycles and increases the requirements for the stability of institutions. It is determined that prolonged military pressure transfers a significant part of management processes into a continuous response mode, in which the speed of decision-making, the coherence of actions of different levels of government and the ability to maintain basic public services even in conditions of infrastructure damage, population displacement and resource shortages become critical. Changes in the management architecture are characterized, which are manifested in strengthening interdepartmental coordination, in rethinking the distribution of powers between central authorities and communities, as well as in the transition to more flexible procedures that reduce administrative delays without losing legitimacy. It is established that the combination of anti-crisis management and recovery programs creates the need for transparent prioritization criteria, in mechanisms for rapid redistribution of finances and material resources, as well as in short cycles of reviewing decisions in accordance with changes in the security situation. It is proven that personnel stability is one of the main factors of manageability, since mobilization, employee movement and prolonged overload increase the risks of errors, therefore rotations, training in crisis procedures, team support and burnout management are necessary. It is substantiated that digitalization in wartime serves as a tool for state continuity, ensuring remote service provision, electronic document flow, data integration between departments, analytical support for management decisions, and clear channels of communication with citizens.

Keywords: public administration, protracted active hostilities, digitalization, coordination of government bodies, continuity of public services.

Вступ

Актуальність проблеми. В умовах постійних безпекових викликів, руйнування інфраструктури, вимушених переміщень населення та нестабільності бюджетних надходжень публічне управління має одночасно забезпечувати безперервність базових послуг, підтримувати обороноздатність, організувати цивільний захист і відновлення, а також зберігати довіру громадян. Відтак, це підсилює потребу в нових моделях координації між центральними та місцевими органами влади, у гнучкому перерозподілі ресурсів, у швидкому ухваленні рішень на основі даних, а також у підвищенні стійкості управлінських процесів до кризових збоїв.

В сучасних дослідженнях трансформації публічного управління в Україні чітко простежується зміщення акценту від опису окремих цифрових інструментів до аналізу інституційних змін, організаційних механізмів та управлінської спроможності в кризових умовах. В такого роду контексті важливим являється розгляд цифровізації як процесу, що не зводиться до впровадження електронних сервісів, а охоплює перебудову функцій, процедур, моделей взаємодії між органами влади, а також

підвищення стійкості системи до зовнішніх шоків. Наприклад, А. Сурай [2] акцентує увагу на організаційному аспекті цифровізації публічного управління, підкреслюючи, що ефективність цифрових перетворень залежить від узгодженості внутрішніх регламентів, компетентностей персоналу та здатності інституцій працювати у новій логіці, де управління дедалі більше ґрунтується на даних і міжвідомчій інтеграції. А вот, О. Юріков [3] розглядає стратегію реалізації електронної демократії в умовах повоєнної відбудови, наголошуючи на потребі системного бачення, у якому цифрові канали участі громадян поєднуються з державними політиками відновлення, прозорістю рішень та підзвітністю інституцій. В свою чергу, Н. Бондарчук [4] зазначає, що цифровізація змінює моделі такої взаємодії, відкриваючи нові можливості для комунікації, участі та контролю, але водночас висуваючи нові вимоги до прозорості процедур, доступності каналів і якості інформування громадян. Ю. Криворучко [5] аналізує правове регулювання діджиталізації публічного управління в Україні, підкреслюючи значення нормативної визначеності для розвитку цифрових сервісів, електронного документообігу, функціонування реєстрів та захисту даних.

Метою статті є комплексне розкриття того, як затяжні активні бойові дії та цифровізація змінюють зміст, інструменти й організацію публічного управління в Україні. Об'єктом дослідження є процеси трансформації публічного управління в Україні в умовах тривалого воєнного тиску та інтенсивного розвитку цифрових сервісів і управління на основі даних.

Результати

В мирний час управлінські системи можуть дозволяти собі довші цикли погоджень, більшу інерцію, складні багаторівневі ланцюги ухвалення рішень. В умовах тривалої війни така інерція стає небезпечною, тому зростає потреба в оперативності, у швидкій координації між секторами, у здатності реагувати на події, які виникають раптово і мають масштабні наслідки. До цього додаються втрати інфраструктури, ризику для персоналу, міграція населення, зміна економічної бази громад, нерівномірне навантаження на регіони, а також постійна потреба підтримувати безперервність ключових послуг, від реєстраційних процедур і соціальної допомоги до медичного забезпечення та критичних комунальних функцій. Важливою стає стійкість управління, тобто здатність інституцій працювати під обстрілами, при перебоях зв'язку, за дефіциту кадрів і ресурсів, а також з урахуванням воєнних обмежень (табл.1).

Таблиця 1

Координація та управлінська архітектура під тиском затяжних активних бойових дій

Управлінський виклик	Практична управлінська відповідь, яка підтримує керованість і підзвітність
Розподіл повноважень між центральними органами влади, місцевими адміністраціями та органами місцевого самоврядування в умовах нестабільної безпеки	Запровадження чітких правил, які визначають, хто саме ухвалює рішення у типових кризових ситуаціях, а також які рішення можуть делегуватися на місця без додаткових погоджень. Важливо забезпечити зрозумілий порядок взаємодії, щоб уникати паралельних доручень, дублювання функцій і конфліктів компетенцій, при цьому зберігати законність і можливість перевірки рішень контролюючими органами.
Пріоритезація ресурсів за дефіциту бюджету, пошкоджень	Встановлення прозорих критеріїв пріоритетності, які враховують ризики для життя і здоров'я, критичність послуг, масштаби переміщення населення та спроможність громад

інфраструктури та нерівномірного навантаження на регіони	підтримувати базові функції. Потрібні механізми швидкого перерозподілу коштів і матеріальних ресурсів, а також короткі цикли перегляду рішень, щоб пріоритети відповідали реальній ситуації на територіях.
Узгодження дій державних інституцій, служб цивільного захисту, комунального сектора, гуманітарних організацій і міжнародних партнерів	Створення стабільних координаційних контурів, які працюють регулярно, а не ситуативно, із фіксованими каналами обміну інформацією, визначеними контактними особами і спільними планами реагування. Критично важливими є стандартизовані форми звітності та обміну даними, щоб рішення спиралися на актуальні відомості, а не на фрагментарні повідомлення з різних джерел.
Кадрова стійкість і управління персоналом за умов мобілізації, переміщення працівників та хронічного перевантаження	Впровадження ротацій, підсилення команд, спрощення регламентів у частині, яка не впливає на законність, а також системне навчання управлінців кризовим процедурам і комунікації з громадянами. Okремо потрібні програми психологічної підтримки і запобігання професійному вигоранню, тому що помилки зростають саме тоді, коли люди працюють у тривалому стресі без відновлення.

Сформовано автором

Поряд з невідкладними рішеннями щодо захисту населення та підтримки життєдіяльності потрібно запускати системні програми відбудови, відновлення економічної активності, ремонту мереж, повернення послуг у громади, що постраждали. У таких умовах критичною стає узгодженість дій центральних органів виконавчої влади, місцевих адміністрацій, органів місцевого самоврядування, сил безпеки, служб цивільного захисту, комунальних підприємств, гуманітарних і міжнародних партнерів. Зростає роль чітких правил розподілу повноважень, процедур швидкого перерозподілу коштів, прозорих критеріїв пріоритезації, а також механізмів контролю, які не паралізують роботу, але зберігають підзвітність. Війна також загострює кадрову проблему, частина працівників мобілізована, частина переміщена, частина працює у надзвичайному навантаженні, тому публічне управління потребує нових моделей роботи з персоналом, включно з навчанням, психологічною підтримкою, ротаціями, підсиленням команд і спрощенням процедур там, де це не підриває законність (табл.2).

Таблиця 2

Адаптаційний цикл публічного управління, ключові зміни, ризики, управлінські інструменти

Елемент трансформації	Ризики та вузькі місця в умовах зтяжних активних бойових дій	Практики та інструменти подолання, які зберігають швидкість і підзвітність
Поєднання антикризового управління та відновлення, коли невідкладні рішення співіснують із довгостроковими програмами	Ризик того, що термінові задачі витісняють відновлення, або навпаки, планування відновлення не враховує поточні безпекові обмеження. Вузьким місцем стає нестача даних про пошкодження, реальні потреби населення, і доступність територій	Розділення портфеля політик на короткі цикли реагування і середні цикли відновлення, із регулярним переглядом пріоритетів, а також із чіткою логікою фінансування. Використання єдиних реєстрів потреб, карт пошкоджень, планів ремонту, щоб різні інституції працювали з однаковою картиною ситуації
Прискорення процедур	Ризик зниження якості рішень через дефіцит часу, ризик	Запровадження попередньо визначених алгоритмів для типових

ухвалення рішень і погоджень, коли стандартні бюрократичні ланцюги стають надто повільними	зростання помилок у документах, ризик корупційних зловживань через спрощення контролю. Додатковий ризик пов'язаний з тим, що різні органи можуть діяти несинхронно	ситуацій, наприклад для евакуації, відновлення критичних мереж, забезпечення тимчасових пунктів послуг. Паралельне посилення аудиту після виконання, електронних слідів рішень, а також стандартизованих шаблонів документів, щоб швидкість не руйнувала підзвітність
Фінансове управління та закупівлі під тиском дефіциту ресурсів і високої суспільної чутливості	Ризик нецільового використання коштів, ризик завищення цін, ризик нерівного доступу громад до фінансування через різну спроможність подавати проекти і звітувати. Вузьким місцем стають затримки через складні процедури, які не пристосовані до умов війни	Комбінація прозорих правил пріоритезації, відкритих даних щодо витрат, цифрових інструментів контролю, а також процедур, які забезпечують швидке фінансування критичних потреб і підсилений контроль для великих проектів відновлення. Важливо розвивати проектні офіси і методичну підтримку слабших громад
Комунікація з громадянами і протидія дезінформації, коли інформаційний тиск стає частиною воєнної реальності	Ризик втрати довіри через суперечливі повідомлення, затримки у поясненнях рішень, нерозуміння критеріїв розподілу допомоги. Ризик паніки зростає, коли офіційна інформація не приходить вчасно або є складною для сприйняття	Регулярні зрозумілі повідомлення через кілька каналів, надання чітких інструкцій щодо отримання послуг, пояснення логіки рішень простими словами. Важливими є механізми зворотного зв'язку, гарячі лінії, цифрові звернення, публічні відповіді на типові запити, щоб інформаційна політика підтримувала керованість і соціальну згуртованість

Сформовано автором

Цифровізація у цій ситуації стає не просто напрямом модернізації, а інструментом виживання і функціональної безперервності. Коли фізичний доступ до установ ускладнений, коли зростає потреба у дистанційній взаємодії, коли швидкість обміну даними визначає ефективність рішень, цифрові сервіси, електронний документообіг, державні реєстри, системи управління фінансами та соціальними виплатами набувають критичної ваги. Водночас цифровізація змінює саму логіку надання послуг, фокус переноситься на клієнтський шлях громадянина, на мінімізацію зайвих візитів, на автоматизацію перевірок, на інтеграцію даних між відомствами. Це підвищує вимоги до якості даних, до узгоджених стандартів, до чіткого управління доступами, а також до кіберзахисту, оскільки кібератаки у воєнний період спрямовані не лише на викрадення інформації, а й на дезорганізацію процесів. Паралельно виникає проблема цифрової нерівності, частина людей має обмежений доступ до інтернету, пристроїв або цифрових навичок, а частина територій може мати пошкоджену інфраструктуру зв'язку. Тому цифровізація повинна йти разом з альтернативними каналами отримання послуг, з підтримкою вразливих груп, з розвитком мережі точок доступу, з навчальними програмами, з адаптацією сервісів до потреб людей з інвалідністю та людей старшого віку (рис.1).



Рис.1. Цифровізація як основа безперервності публічних послуг і управлінських рішень

Сформовано автором

Важливо підкреслити, що поєднання затяжних активних бойових дій та цифровізації формує унікальне середовище, де публічне управління змушене трансформуватися швидше, ніж зазвичай, і робити це під постійним тиском безпекових, фінансових і соціальних викликів. Це змінює підхід до підзвітності, бо суспільство очікує швидких рішень, але одночасно потребує прозорості витрат, справедливого доступу до допомоги, недопущення зловживань і корупційних ризиків, особливо у закупівлях та відбудові. Зростає значення комунікації держави з громадянами, адже інформаційні атаки, чутки і паніка можуть руйнувати довіру не менш небезпечно, ніж фізичні удари по інфраструктурі, тому потрібні стабільні канали інформування, зрозумілі пояснення рішень, регулярний зворотний зв'язок. Паралельно постає питання інституційної пам'яті та навчання, державні органи мають накопичувати практики антикризового управління, перетворювати їх на стандарти, оновлювати законодавчі рамки, розвивати компетентності керівників і аналітичні спроможності, щоб рішення спиралися на дані, а не на інтуїцію.

Висновки

Трансформація публічного управління в Україні в умовах затяжних активних бойових дій та цифровізації є одночасно вимушеною адаптацією і шансом на якісне оновлення інституцій, тому що саме війна різко підвищує вимоги до швидкості, координації, стійкості та підзвітності управлінських рішень, а цифровізація дає інструменти для безперервності послуг і управління на основі даних. Успішність цієї трансформації визначається тим, наскільки держава здатна поєднати оперативність із законністю, прозорість із захистом даних, спрощення процедур із запобіганням зловживанням, а також технологічні рішення з підтримкою людей, які мають обмежений доступ до цифрових каналів. У результаті саме синергія кризової керованості, якісної міжінституційної взаємодії та цифрових інструментів створює підґрунтя для стійкості держави сьогодні і для ефективного відновлення та розвитку після завершення активної фази війни.

ЛІТЕРАТУРА

1. Горник В. Г., Євмешкіна О. Л., Сімак С. В. Цифровізація як інструмент публічного управління в Україні: переваги та проблеми. Том 35 (74), № 6, 2024. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. С. 25–29.
2. Сурай А. Цифровізація публічного управління в Україні: організаційний аспект. № 7, 2024. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. С. 116–124.
3. Юріков О. О. Стратегія реалізації електронної демократії в період повоєнної відбудови України. Випуск 39, 2024. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. С. 140–144.
4. Бондарчук Н. В. Взаємодія органів публічної влади та громадянського суспільства в умовах цифровізації. Випуск 28, 2022. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. С. 36–39.
5. Криворучко Ю. З. Правове регулювання діджиталізації публічного управління в Україні. Том 35 (74), № 6, 2024. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. С. 38–42.
6. Лагіжа М. І. Діджиталізація в Україні: поняття, проблеми, перспективи та завдання публічного управління. № 2(4), 2020. *Науковий вісник: Державне управління*. С. 202–213
7. Шилепницький П.І., Зибарева О.В. Державно-приватне партнерство: польський досвід. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6872>
8. Зибарева О.В. Девіантна соціалізація економіки: регіональний вимір: монографія. Львів: Інститут регіональних досліджень НАН України, 2014. 384 с.
9. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9(37), 2024. *Наукові інновації та передові технології*. С. 227-237. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237)
10. Штангрет А., Силкін О., Шляхетко В. Трудова міграція як зовнішня загроза для кадрової безпеки підприємства. № 10(38), 2024. *Наукові інновації та передові технології*. С. 190-201. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-201](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201)