

## ГІБРИДНИЙ ВІЙСЬКОВИЙ ДОКУМЕНТООБІГ У ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ: УПРАВЛІНСЬКІ РИЗИКИ ТА УМОВИ МАСШТАБУВАННЯ ЦИФРОВИХ ЗМІН

*Розглянуто цифрову трансформацію внутрішнього військового діловодства та адміністративного документообігу в системі Міністерства оборони і Збройних Сил України як управлінську реформу, що змінює процеси, дані та відповідальність, а не лише запроваджує окремі інформаційні рішення.*

*Визначено, що нинішній стан має гібридний характер: цифрові сервіси співіснують із паперовими та офлайн-процедурами, що забезпечує адаптивність, але створює ризики подвійних реєстрів, конфлікту версій і «електронної бюрократії». Обґрунтовано, що масштабування можливе лише за умови процедурного реінжинірингу, узгодженого управління даними, інституційного закріплення ролей та сервісів. Запропоновано рамку оцінювання зрілості цифрового діловодства, якості даних та інцидентів/доступності, що дає змогу узгодити ключові показники ефективності з управлінським результатом.*

**Ключові слова:** *військове діловодство, державне управління, електронний документообіг, електронні рапорти, нормативно-правове забезпечення, трансформація процесів, управління даними, цифрова трансформація.*

**Постановка проблеми.** В умовах повномасштабної війни ефективність оборонного управління визначається не лише ресурсами, а й швидкістю проходження управлінських рішень та стійкістю каналів службової комунікації. Тому цифрова трансформація у Збройних Силах України (ЗСУ) розглядається насамперед як управлінська зміна процесів і даних, а не як упровадження окремих інформаційних систем. Найчутливішим елементом цієї трансформації є документообіг, через який фіксуються рішення, забезпечується контроль виконання та формується доказовість управління.

Ключову роль у цьому трансформаційному процесі відіграє оцифрування документообігу, який є центральним контуром управління, оскільки через нього проходять накази, рапорти, облік ресурсів і кадрові процедури. Паперова модель ускладнює контроль виконання, створює затримки, підвищує ризик втрати чи дублювання документів і збільшує навантаження на командирів та штаби. У зв'язку з цим рівень цифровізації документообігу має оцінюватися не за кількістю впроваджених сервісів, а за скороченням циклів і підвищенням керованості процесів. Відповіддю на цю складну ситуацію стає цифрова трансформація документообігу, починаючи від прийняття електронних систем документообігу до розроблення спеціалізованих додатків.

Повномасштабна російсько-українська війна актуалізувала потребу не лише в технологічному переозброєнні, а й у радикальному скороченні управлінських циклів у секторі безпеки й оборони. У цих умовах цифрова трансформація Збройних Сил України набуває значення системної управлінської реформи, спрямованої на підвищення оперативності, керованості, прозорості та стійкості військової організації. Історично паперовий документообіг спричиняє затримки, дублювання та інші бюрократичні перепони. Це гальмує оперативне управління, підвищує складність контролю виконання та ризики помилок у забезпеченні, кадрових і соціальних процедурах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасному дискурсі цифрова трансформація оборонного сектору трактується як управлінська зміна, що поєднує модернізацію процедур, інституцій і даних із упровадженням цифрових платформ у системі Сил оборони, Сил безпеки, оборонно-промислового комплексу та громадських організацій, які разом працюють над забезпеченням національної безпеки, суверенітету й територіальної цілісності країни, розробляючи, виробляючи та застосовуючи зброю і військову техніку. У межах цієї проблематики електронний документообіг і військове діловодство розглядаються як базовий механізм прискорення управлінських циклів, посилення контролю виконання, обліку ресурсів і забезпечення прав військовослужбовців. Українські публікації останніх років мають переважно нормативно-прикладний та аналітичний характер, що пов'язано з обмеженим доступом до даних у воєнний час, однак формують достатню емпіричну основу для узагальнень у площині державного управління.

Перший масив досліджень фіксує становлення підходів до електронного документообігу в ЗСУ як елемента державної політики цифрової трансформації: електронний документообіг подається як інструмент оптимізації адміністративних процедур [1], скорочення бюрократичних витрат і

підвищення керованості [2, 3], а також стандартизації та контролю проходження рапортів із фіксацією рішень [4]. Аналітичні оцінки військово-організаційного питання підкреслюють властиві системні дисфункції (як-от надмірність, надлишок і втрата документації та затяжні процеси затвердження), у такий спосіб встановлюючи фундаментальну основу для вивчення організаційної трансформації й адміністративної ефективності [5].

Інша група джерел містить нормативно-правову базу, яка обґрунтовує правомірність процесів електронної документації та окреслює параметри державного нагляду, охоплюючи загальні принципи електронної документації до організаційних механізмів сприяння міжвідомчій комунікації [6–9]. Наступний сегмент зосереджується на оцифруванні конкретних адміністративних процедур у воєнний час. У них автори, зокрема, вивчають процеси електронної документації, які слугують тематичним дослідженням щодо мінімізації транзакційних витрат та прискорення взаємодій [10, 11]. Одночасно підкреслюється потенційна небезпека «цифровізації без оптимізації» та необхідність процедурного реінжинірингу [12]. Зазначається критичне значення інституційної спроможності, включно з IT-інфраструктурою, підтримкою користувачів та механізмами зворотного зв'язку [13].

Водночас залишаються управлінські прогалини: брак узгодженої рамки оцінювання зрілості документообігу, слабка формалізація механізмів управління змінами у підрозділах.

**Метою статті** є обґрунтування переходу цифрової трансформації військового документообігу від інструментального впровадження електронних сервісів до субстанціональної управлінської реформи, а також формулювання практичних рекомендацій і показників зрілості для масштабування електронного діловодства в системі Міністерства оборони України та Збройних Сил України.

**Виклад основного матеріалу.** Перші кроки цифровізації адміністративних процесів в оборонному секторі України припадають на 2000-ні рр. Вони збіглися з ухваленням базових нормативних актів у сфері електронної документації. Зокрема, Закон України від 22.05.2003 р. № 851-IV «Про електронні документи та електронний документообіг» заклав правові засади використання електронних документів у різних сферах. Закон визначає поняття електронного документа та окреслює права й обов'язки учасників електронного документообігу [6]. Помітне прискорення змін почало відбуватися після 2014 р. Збройна агресія російської федерації загострила потребу в перегляді підходів до управління та організації процесів. У цей період цифровізація стала одним із практичних інструментів реформування державного управління, зокрема у військах. В оборонному секторі важливою подією стало підписання наказу Міністерства оборони України від 14.06.2017 р. № 306 «Про запровадження електронного документообігу у Збройних Силах України». Цей документ сформулював стандарти та технічні умови, необхідні для систем електронного документообігу (СЕДО) у військових підрозділах [8]. Одночасно Кабінет Міністрів 18.10.2005 р. прийняв Постанову № 977, якою була запроваджена Єдина система електронного документообігу для органів виконавчої влади [7], згодом ініціюючи у 2018 р. експериментальний проект, спрямований на інтеграцію військових структур у цю систему (Постанова Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 р. № 55) [9]. Отже, хоча фундаментальні регуляторні основи для оцифрування документообігу були створені більше десяти років тому, їхнє практичне застосування постійно відстає від операційних вимог.

Чітко виражений акцент на цифровій трансформації оборонного управління почав матеріалізуватися наприкінці 2010-х рр. Однією з основних цілей військового керівництва була автоматизація управління військовою кар'єрою та впровадження безпаперових процедур, починаючи від компенсації за оренду житла та обслуговування житлових черг до електронної звітності, участі у військово-лікарняній комісії (ВЛК) та подання заявок з використанням електронних підписів [1]. Так, на перетині 2019 та 2020 рр. було сформульовано стратегічне бачення переходу від «паперової армії» до цифрової.

**Сучасний стан електронного документообігу у Збройних Силах України.** Станом на 2025–2026 рр. документообіг у ЗСУ має гібридний характер: частина адміністративних процедур переведена в електронний контур, тоді як значна частка документів у підрозділах із обмеженим зв'язком та в захищених контурах залишається паперовою або офлайн. Такий режим потребує уніфікації правил паралельного ведення, щоб уникати дублювань і розривів у контролі виконання. Бюрократичні структури, властиві військовим організаціям, історично створювали значні перешкоди [7]. У системі службових комунікацій звіти функціонують як домінуюча письмова форма регламентованого обміну інформацією між підлеглими та керівництвом. Паперова форма застосовується практично для «всіх питань, пов'язаних із службою», починаючи від запитів про відпустку до різних звітів та скарг. За оцінками окремих досліджень, майже 50 % усіх операцій у війську стосуються процесу звітності [5].

Визнаючи проблему надмірної паперової бюрократизації, Міністерство оборони у співпраці з Міністерством цифрової трансформації розпочало ретельне оцифрування процесів у світлі

триваючого конфлікту. Помітною віхою стало впровадження у 2023–2024 рр. спеціалізованих військових електронних сервісів – мобільних додатків «Резерв+» та «Армія+».

«Резерв+» – це запущений у травні 2024 р. сервіс для призовників, військовозобов'язаних та резервістів. Він дає можливість громадянам оновлювати свої облікові дані онлайн без відвідування військкомату. Через «Резерв+» також генерується електронний військовий квиток (військово-обліковий документ) у вигляді QR-коду або PDF-файлу, що замінює паперовий аналог.

Застосунок «Армія+» є прикладом сервісного шару цифрового документообігу для військовослужбовців, що забезпечує подання типових рапортів і фіксацію управлінського рішення в електронному контурі. Управлінський ефект полягає у скороченні часу подання та розгляду рапортів, підвищенні трасованості рішень і формуванні даних для контролю виконання. Водночас для масштабування критичними є: нормативне закріплення електронної форми, інтеграція з відомчими СЕДО, а також вимоги до автентифікації, журналювання та безперервності сервісу в умовах деградації зв'язку [2, 3, 5]. Усі дії, зроблені в сервісі, зберігаються у цифровому архіві, і вищі штаби мають можливість аналізувати ті чи інші рішення та звернення [5].

Крім «Армія+» та «Резерв+», упроваджуються й інші IT-рішення для внутрішніх процесів ЗСУ. Наприклад, у 2023 р. була оптимізована процедура проходження військово-лікарської комісії – однієї з найпроблемніших бюрократичних сфер під час війни. У серпні 2023 р. уряд затвердив електронний документообіг для ВЛК, запровадивши обмін медичними документами військових між військовими частинами, лікарнями та центрами комплектування в електронній формі [10].

Історично концепція цифрової трансформації зазнала значної еволюції, відображаючи зміну парадигм у розумінні ролі цифрових технологій у суспільних процесах. Аналіз цієї еволюції дає змогу виділити перехід від комп'ютеризації через формування і перехід до концепції цифровізації до формування холістичного розуміння цифрової трансформації як фундаментального переосмислення способів використання технологій [14]. У більш далекій перспективі цифровий розвиток військового документообігу доцільно розглядати як перехід від інструментального до субстанціонального розуміння цифрової трансформації. На інструментальному рівні цифровізація зосереджується на впровадженні сервісів і перенесенні процедур у електронну форму, що забезпечує швидкий ефект завдяки зручності та прискоренню окремих операцій. Наступний рівень передбачає зміну самої управлінської основи: правил, ролей, даних і механізмів відповідальності. У цій логіці електронний документ розглядається як елемент процесу та джерело даних, а не як самодостатній результат. Основними результатами стають стандартизовані процеси, уніфіковані довідники й ідентифікатори, прозорі маршрути ухвалення рішень, вимірювані нормативи часу та функція управління якістю даних. Зазначені зміни створюють передумови для датоцентричного управління в оборонному секторі. Таке управління містить моніторинг виконання у режимі, наближеному до реального часу, раннє виявлення затримок і прогнозування навантаження.

Отже, на сьогодні в ЗСУ створено базові елементи цифрового документообігу, поточний стан можна охарактеризувати як «гібридний документообіг», коли нові цифрові інструменти активно впроваджуються, але повністю витіснити стару паперову систему їм ще належить. Для закріплення цих змін необхідна відповідна нормативна база.

**Зміни та ініціативи: перехід від паперу до цифрової військової екосистеми.** За останні три роки, зокрема з початку масштабної агресії з боку російської федерації у 2022 р., у Збройних Силах відбулися значні трансформації у бік цифровізації. Помітні зміни, які вже були впроваджені, можна узагальнити певним чином.

1. *Оптимізація бюрократичних процесів до цифровізації.* Керівництво Міноборони визнало, що «цифровізація без попередньої оптимізації бюрократії» не дасть оптимальних результатів [12]. Отже, низка зайвих процедур була усунена або впорядкована ще до їхнього переходу в електронний формат. Так, протягом 2022–2023 рр. були переглянуті процедури інвентаризації, щоб мінімізувати дублювання звітів, а управління структурними документами було оптимізовано. Лише після цієї переоцінки традиційних процесів почалася їхня активна міграція у цифрову сферу.

2. *Проекти в межах ініціативи «Цифрова армія».* Під керівництвом Міністерства цифрової трансформації розроблено концепцію «цифрової армії» – збірник проєктів, що містять різні аспекти військового управління. Ця ініціатива охоплює бойові IT-системи (як-от система ситуаційної обізнаності «Дельта»), інформаційні системи управління персоналом і логістики, а також згадані вище послуги «Резерв+» та «Армія+» для оброблення документів та обслуговування. У серпні 2023 р. Кабінет Міністрів створив Центр масштабування технологічних рішень при Генеральному штабі, якому спільно з Міністерством цифрової трансформації було покладено завдання упровадження цих

нововведень [3]. Така співпраця між цивільним та військовим секторами (Мінцифри + Міноборони) сприяла швидкому впровадженню нових застосунків.

3. *Поширення ініціативи «Держава в смартфоні» і на військових.* Раніше цифровізація передусім орієнтувалася на цивільні послуги, але тепер вона свідомо увійшла у військову сферу. Керівництво публічно схвалило бачення «безпаперової армії». Зазначалося, що «паперова армія повинна належати минулому», а уряд поставив за мету перевести всі документообіги серед військових в електронний формат [3].

4. *Пілотні проекти та експериментальні ініціативи.* Багато з ініціатив спочатку були розгорнуті для обмеженої аудиторії, перш ніж масштабувати. Так, електронні звіти в «Армія+» були вперше випробувані у вибраних бригадах, де солдати та офіцери надали зворотний зв'язок від солдатів і офіцерів [2]. На основі цього зворотного зв'язку інтерфейс був поліпшений, а технічні проблеми були вирішені, відкривши шлях для розгортання системи у всій армії. Аналогічно, електронний документообіг ВЛК спочатку був запущений у пілотному режимі в кількох регіонах (Харків, Львів, Київ, Вінниця) у травні 2023 р., а з серпня досвід поширюється по всій країні [11]. Пілотний підхід мінімізував ризики та сприяв адаптації цифрових рішень до реалій військового життя.

5. *Кадрове підсилення цифрової трансформації.* З метою успішної реалізації ініціатив Міноборони започаткувало ІТ-вертикаль у війську. З 2023 р. у бригадах планували введення посад «офіцерів з цифровізації» [Chief Digital Transformation Officer (CDTO)] від рівня Міноборони та Генштабу до рівня батальйону, хоча реальне запровадження змін почалося лише в 2025 р. Цифрові офіцери та їхні команди всередині підрозділів формують вертикальну структуру, яка «сприятиме швидкому впровадженню ІТ-рішень та надалі дасть змогу отримувати зворотний зв'язок» від користувачів на передовій [13]. Наразі їхні ролі поки ще формалізуються, основними функціями зазначено: впровадження систем у підрозділах, швидкий зворотний зв'язок, формування запитів, участь у «архітектурі» рішень, розвиток ІТ-культури. Фактично формується нова культура «digital military», коли поряд із класичними офіцерами зв'язку та штабної роботи в частинах діятимуть ІТ-спеціалісти [13], але окремі «цифрові взводи» вже створюються волонтерськими зусиллями.

На рівні Міністерства оборони України інституціоналізація цифрової трансформації забезпечується Директоратом цифрової трансформації у сфері оборони та посадою заступника Міністра оборони з питань цифрового розвитку, який координує діяльність Директорату. Легітимність цієї функції підтверджується урядовими рішеннями про призначення у 2023 і 2025 рр. [15, 16, 17]. На практиці CDTO-рівень виконує роль механізму нормотворчого й процедурного забезпечення та стандартизації цифрових змін (зокрема через участь у державній реєстрації наказів у Мін'юсті), а також підтримує розгортання мережі цифрових офіцерів у підрозділах, зокрема із першочерговим упровадженням у ДССТ [18, 19, 20].

Паралельно з інституційним оформленням управлінської відповідальності з 2022 р. простежується нормативне «наповнення» цифрової трансформації через закріплення електронних реєстрів і цифрових процедур як обов'язкових елементів управління персоналом і сервісами. Серед них Єдиний державний реєстр призовників, військовозобов'язаних та резервістів [21], інструкція з організації обліку особового складу в системі Міноборони [22], механізм організації роботи з рапортами у Міністерстві оборони, Збройних Силах і ДССТ (наказ від 06.08.2024 р. № 531) [23]. Сукупно ці акти демонструють, що цифрова трансформація «спускається» з рівня політики на рівень процесів, де CDTO-функція стає необхідною для узгодження правил, даних, відповідальностей і кіберзахисту в масштабі розгалуженої військової організації.

6. *Співпраця з міжнародними партнерами.* Цифрова трансформація армії України відбувається за активної підтримки західних союзників. У жовтні 2025 р. Україна і Німеччина уклали угоду про довгострокове партнерство в сфері цифровізації оборонного сектору (на 2026–2028 рр.). Україна також тісно співпрацює з НАТО щодо стандартизації електронного документообігу: наші фахівці навчаються у колег по НАТО щодо безпечного зв'язку, сумісності форматів даних, управління військовими даними тощо.

Отже, зміни, що відбулися, є системними: переглядаються нормативні акти, запускаються сучасні ІТ-продукти, створюється підтримувальна структура для діджиталізації всередині армії, а також використовуються ресурси та експертиза зовнішніх партнерів. Бюрократичний механізм армії, хоч і повільно, але починає розвиватися – переходить від застарілої паперової системи до цифрової платформи, яка підкреслює оперативність, зручність і прозорість.

**Критичні аспекти впровадження цифрового документообігу в ЗСУ.** Незважаючи на очевидну управлінську доцільність переходу до електронного документообігу в секторі оборони, практична реалізація змін у Збройних Силах України супроводжується системними ризиками. Їхня природа

переважно інституційна та процесна, а не суто технологічна. Відомчі системи електронного документообігу (як-то СЕДО) та користувацькі сервіси на кшталт «Армія+» здатні скорочувати управлінські цикли. Однак такий ефект не виникає автоматично. Він потребує перегляду процедур, уніфікації даних, чіткого закріплення відповідальності та побудови кіберстійкого контуру. За браком цих умов цифровізація може відтворювати бюрократичну інерцію або навіть посилювати її.

Додатковим обмеженням СЕДО є проблема якості даних і метаданих. Якщо електронний документ не є керованим об'єктом процесу з уніфікованими ідентифікаторами, довідниками, атрибутами та стандартизованими правилами заповнення, він перетворюється на цифровий аналог файлів, придатних до зберігання, але не придатних до управлінської аналітики та контролю. У військовій організації значна частина рішень має часову критичність. Отже, брак узгоджених нормативів часу обігу, правил маршрутизації та метрик якості даних нівелює потенціал переходу до датоцентричного управління.

Окремо слід урахувати кадрові чинники. Висока плинність персоналу та нерівномірність компетенцій можуть спричинити фрагментацію практик між підрозділами й ланками. Для зменшення цього ризику необхідні стандартизовані вимоги до професійного профілю відповідальних за цифрові зміни. До таких вимог доцільно віднести процесне мислення, базові компетенції управління даними, дотримання принципів кібергігієни, спроможність організувати зміни та навчати персонал. За браком єдиних вимог формуються різні підходи до обліку й документообігу та зростає несумісність процедур.

Клієнтські сервіси на кшталт «Армія+» є важливими, оскільки зміщують цифровізацію на рівень кінцевих користувачів і підвищують простежуваність управлінських рішень. Водночас ефект обмежується залежністю від зв'язку і пристроїв, недостатньою підтримкою режимів часткової недоступності, а також ризиками розбіжностей між «Армія+», СЕДО та реєстрами у разі, якщо немає узгоджених даних і інтеграційних протоколів. Крім того, інтерфейсна зручність не компенсує неефективні регламенти: без скорочення ланцюгів погоджень і уточнення ролей цифровий контур не зменшує тривалість управлінського циклу.

Отже, ключові проблеми цифровізації військового документообігу пов'язані з перенесенням надмірних процедур у електронне середовище, фрагментацією даних і регламентів між підрозділами, а також інституційною невизначеністю ролей у цифровій трансформації.

**Тенденції і перспективи розвитку цифрового військового документообігу.** Очікується, що протягом наступних кількох років оцифрування документообігу всередині Збройних Сил України значно прискориться, перетворившись у незворотний процес. Можна виділити кілька ключових тенденцій та перспектив цього прогресу.

1. *Запропоновано повний перехід до «безпаперової» системи управління.* Мета полягає у тому, щоб досягти умови, коли всі необхідні документи у війську зберігаються в електронному форматі, використовуючи папір виключно як крайній захід. Це прагнення є амбітним і досяжним, оскільки воно вже було реалізовано в окремих організаціях. Так, штаб армії Сполучених Штатів у 2017 р. успішно виконав повністю безпаперову ініціативу: була розроблена електронна система управління завданнями та кореспонденцією. Ця структура дала змогу контролювати управління документами в режимі реального часу, виявляючи поточне розташування документів та ідентифікуючи осіб, відповідальних за їхнє оброблення. У результаті тривалість, необхідна для політичних угод чи наказів, була скорочена з тижнів до кількох годин, одночасно мінімізуючи паперовий документообіг на столах військових керівників [24]. Збройні Сили прагнуть повторити такі досягнення. Передбачається, що до 2027–2028 рр. Міністерство оборони повністю перейде на електронний документообіг у своїх внутрішніх операціях.

2. *Нині «Армія+» надає фундаментальні функції, як-от звітність та сертифікація.* У найближчий період вона прагне функціонувати як централізована точка доступу військовослужбовців до всіх державних служб, що стосуються їхніх військових обов'язків. Заплановані модулі містять «електронну картку здоров'я» для нагляду за станом здоров'я солдатів та результатами ВЛК, дані про фінансову безпеку (включно з виплатами заробітної плати, компенсації, пов'язаними з боєм тощо), особистий профіль кар'єри (включно з історією служби, військовою підготовкою та кваліфікацією) та електронну систему черги на житло й санаторне лікування. Перспективною вважається також інтеграція «Армія+» із системами НАТО для миротворчих контингентів та спільних штабів – у разі вступу України до Альянсу наші електронні документи мають бути сумісні з натовськими.

3. *Штучний інтелект і аналітика даних.* Наступний етап цифрової трансформації – використання накопичених електронних даних для ухвалення рішень. Цифровий документообіг створює великий масив даних про діяльність війська: скільки рапортів і яких типів подається, які проблеми найчастіше

турбують особовий склад, де виникають затримки у процесах. Аналіз цих даних за допомогою Big Data та ШІ дасть можливість керівництву виявляти вузькі місця і прогнозувати потреби. Упровадження таких рішень у Збройних Силах з урахуванням захисту даних поліпшить управління людськими ресурсами, визначить питання, пов'язані з моральним і психологічним благополуччям, а також упорядкує логістику. Крім того, є потенціал використання чат-ботів для автоматизації рутинних запитів, як-от надання інформації про соціальне забезпечення та збір заявок для цілей безпеки.

У сприятливому сценарії упродовж наступних трьох – п'яти років електронний документообіг має поширитися на всі рівні управління у Збройних Силах України – від центрального апарату до тактичної ланки. Паперові носії за такого підходу мають виконувати резервну функцію на випадок втрати зв'язку або перебоїв електроживлення. Очікуваний ефект полягає у зменшенні часу на рутинні адміністративні операції та вивільненні ресурсу персоналу для виконання завдань за їхнім безпосереднім призначенням. Це підсилює керованість і адаптивність управління, що особливо важливо в умовах швидкої зміни обстановки та високої невизначеності. Водночас перехід від адміністративної моделі, успадкованої від радянської штабної практики, до мережево зорієнтованої організації не є автоматичним наслідком упровадження цифрових інструментів. Він потребує узгоджених змін у процесах, правилах доступу до інформації та відповідальності за рішення.

Запропоновані рішення містять таке. По-перше, надійне керівництво з верхніх ешелонів – коли командири, від міністра та начальник Генерального штабу до командира підрозділу, надають особистий приклад використання цифрових систем, це є прикладом для їхніх підлеглих. По-друге, важливість навчання та мотивації не можна переоцінити: систематичні програми цифрової грамотності є важливими для офіцерів, які показують успішне управління навантаженням справ (демонструючи ефективність часу та зменшення розладу). Доцільно встановити показники ефективності (KPI) для командирів, пов'язаних із прийняттям рішень у цифровому форматі, як-от частка електронних звітів, сформованих у межах підрозділу, доцільність оброблення запитів та включення цих показників у свої оцінки ефективності.

Зрілість цифрового діловодства варто оцінювати насамперед як управлінський показник, а не як факт технічного впровадження. Базові індикатори охоплюють тривалість обігу ключових документів, питому вагу процедур без паперового дублювання, показники якості даних і метаданих, а також параметри стійкості сервісів та реагування на інциденти. Сукупність цих індикаторів дає можливість відрізнити фрагментарну цифровізацію від управління на основі даних. Вона також дає змогу пов'язувати оцінювання з управлінськими рішеннями, а не з кількістю запущених інструментів.

4. *Недосконалість процесів.* Просте перенесення застарілої процедури в цифровий формат не збільшує її ефективність, «просто зосередження уваги на переході від паперу до цифрового, без переоцінки процесів, може не дати очікуваних результатів». Саме оптимізація фундаментальної природи документообігу є важливою [12]. Рекомендований підхід полягає у тому, що в поєднанні з розгортанням ІТ-рішень має вирішальне значення перепроєктування наявних процесів. Оптимізація процесів повинна передувати оцифруванню, інакше ми ризикуємо створити «електронну бюрократію».

5. *Забезпечення ресурсів та інфраструктура.* Потік цифрових документів вимагає використання комп'ютерів, серверів, захищених каналів зв'язку та технічної підтримки. У мирні періоди це стосується насамперед розподілу фінансових ресурсів та часу; навпаки, у воєнний час це додатково стосується збереження функціональності системи на полі бою. Пріоритетність ресурсів є критичною – уряд повинен виділяти кошти на інформаційні технології у військах, навіть в умовах дефіциту, оскільки це є інвестицією в операційну ефективність. Взаємодія з міжнародними партнерами, зокрема через двосторонні домовленості щодо підтримки цифрових проектів [25], є важливим чинником прискорення цифрових змін.

6. *Нормативні обмеження і бюрократія поза Міноборони.* Істотною перешкодою цифрової трансформації військового документообігу залишається застаріле нормативно-правове регулювання та інституційний опір суміжних органів публічної влади. На практиці виникають юридичні колізії: попри закріплену у законодавстві рівність електронного та паперового документа, суди, органи соціального захисту або інші державні інституції відмовляються приймати електронні документи як належні докази або підстави для ухвалення рішень.

За таких умов держава має діяти проактивно, випереджаючи інституційну інерцію шляхом оновлення підзаконної та законодавчої бази з метою усунення формальних вимог щодо обов'язкових паперових документів. Окремо потребує коригування низка нормативно-правових актів у частині запровадження електронного документообігу у сфері оборони та соціального забезпечення

військовослужбовців, міжвідомчого обміну даними. Це питання заслуговує окремого глибокого дослідження.

7. *Залучення користувачів і забезпечення зручності використання сервісів.* Важливо зробити електронні сервіси максимально user-friendly. «Армія+» у цьому плані гарний приклад: перед запуском було опитано 64 тис. військових про їхні потреби [5], і отримані дані лягли в основу дизайну (раціональний набір функцій, нічого зайвого). Надалі важливо продовжувати такий підхід: упровадили функцію – зібрали фідбек – поліпшили, цифрові команди в бригадах передаватимуть наверх, які продукти працюють, а які ні [13]. Це має стати частиною культури: прислухатися до кінцевого користувача – солдата чи штабного службовця – і швидко оновлювати IT-рішення. На рівні держави вкрай важливо впорядкувати бюрократичні процедури, пов'язані із затвердженням модифікацій у програмних системах: у сфері цивільних інформаційних технологій оновлення поширюються майже щотижня, тоді як державні системи часто залишаються нерухомими без оновлень через складні тендери та протоколи дозволів.

8. *Аналітична інтерпретація управлінського ефекту.* Електронний документообіг у війську створює ефект не лише через оперативність передачі документів, а через скорочення управлінського циклу: формування рішення/документа – погодження – реєстрація – виконання – контроль та зворотний зв'язок. Цифрові інструменти зменшують транзакційні витрати в документообігу. Проте цей ефект досягається лише за одночасного перегляду регламентів, ролей і розподілу відповідальності. За браком таких змін цифровізація не скорочує управлінський цикл, вона фіксує дублювання операцій і підсилює навантаження погодженнями.

9. *Ризик гібридизації та критерії керованості.* Перехідний період співіснування паперового та цифрового контурів є практично неминучим. Водночас він створює ризик паралельних реєстрів і конфліктів версій, що знижує достовірність управлінської інформації та ускладнює контроль виконання. Керованість потребує визначення єдиного джерела істини щодо статусу документа. Необхідні також правила пріоритету каналу, уніфіковані довідники та класифікатори, нормативи часу обігу. Окремо мають бути запроваджені вимірювані показники якості даних.

10. *Інституційний дизайн масштабування.* Масштабування електронного діловодства доцільно розглядати як перехід від проєктного режиму до сталого політики змін, для чого потрібні визначений власник процесу та відповідальний за розвиток сервісу. Архітектура інформаційних систем має бути узгодженою та керованою. Окремою функцією слід закріпити управління даними. Безпековий контур має передбачати регулярні аудити та контроль виконання вимог. У такій моделі цифрові рішення інтегруються в єдину екосистему, а не є набором ізольованих інструментів.

Подальший прогрес можливий лише внаслідок максимальної цифровізації, підвищення якості та оперативності ухвалення стратегічних рішень у сфері оборони, управлінських процесів як у бойовій обстановці, так і в питаннях повсякденної діяльності військ. Це є завданням для принципово нових структур у системі Міністерства оборони України, як-от Директорат політики цифрової трансформації та інформаційної безпеки у сфері оборони й низки виконавчих підрозділів. Ідеться також про формування й використання єдиного інформаційного середовища сил оборони шляхом застосування єдиних стандартів, протоколів, архітектур, надання необхідних сервісів і повноцінного використання інформаційних ресурсів, спрямованих на ефективне застосування.

## Висновки

Цифрова трансформація військового документообігу в Україні розвинулася від створення надійної правової бази, що регулює електронні документи, до виконання практичних інструментів на оперативному рівні, зокрема електронних систем звітності та послуг, призначених для військовослужбовців. У праці показано, що цифрова трансформація військового документообігу в умовах війни переходить із «допоміжного» напряму в критичний компонент керованості оборонного управління. Практичний ефект цифровізації проявляється у скороченні повного циклу ухвалення і виконання рішень та у підвищенні трасованості управлінських дій.

Проведений аналіз підтверджує, що цифрова трансформація документообігу в Збройних Силах України є передусім управлінською реформою, що змінює порядок підготовки та проходження рішень, механізми контролю виконання і розподіл відповідальності. Окремим результатом є формування управлінських даних, придатних для моніторингу та планування. Практичний ефект проявляється не лише у швидкій передачі документів, ключовим є скорочення повного управлінського циклу від ініціювання до контролю виконання та отримання зворотного зв'язку.

До ключових бар'єрів масштабування належить низка чинників. По-перше, недостатній реінжиніринг процедур, який призводить до перенесення неефективних регламентів у цифровий контур. По-друге, фрагментація регламентів і розподілу ролей між залученими суб'єктами. По-третє, нерівномірність інфраструктурної готовності та підтримки користувачів. По-четверте, проблеми управління даними, зокрема якість даних, метадані, уніфіковані довідники та ідентифікатори.

Практичні рекомендації формулюються у логіці керованої політики змін, а не окремих проєктів. Необхідно визначити власників процесу та продукту, а також установити єдине джерело істини щодо статусу документа, потрібні уніфіковані маршрути, довідники та правила класифікації. Окремим завданням є формалізація вимог до інтеграцій із державними реєстрами та до міжсистемного обміну даними зі стандартами партнерів.

Обмеження дослідження пов'язані з використанням відкритих джерел, що не дає змоги деталізувати окремі рішення у захищених контурах. Подальші дослідження доцільно спрямувати на кількісне вимірювання ефекту (скорочення циклів, зменшення втрат/помилки, витрат часу командирів), моделювання витрат і вигод, аналіз користувацького досвіду та управління змінами, а також розроблення типових «пакетів» реінжинірингу для основних адміністративних процедур військової служби.

### Перелік джерел посилання

1. Марценюк О. Електронний документообіг – частина цифрової трансформації Збройних Сил України. URL: <https://surl1.cc/zcomtm> (дата звернення: 01.01.2026).
2. Березіна А. «Армія+» замість рапортів на папері. Що відомо про новий застосунок для військових. *РБК-Україна*. URL: <https://kontrakty.ua/article/245784> (дата звернення: 01.01.2026).
3. Шмигаль Д. «Паперове військо» відійде у минуле: про застосунок «Армія+». *Укрінформ*. URL: <https://surl1.li/tsaxzp> (дата звернення: 01.01.2026).
4. Черногоренко К. Через «Армія+» вже подали 1100 електронних рапортів. *Міністерство оборони України*. URL: <https://surl1.li/kxrxnq> (дата звернення: 01.01.2026).
5. Страшкуліч А. Українська паперова армія: як Міноборони намагається цифровізувати військо. *Українська правда*. URL: <https://surl1.li/uxrohz> (дата звернення: 01.01.2026).
6. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 р. № 851-IV. URL: <https://surl1.li/xswako> (дата звернення: 01.01.2026).
7. Про затвердження Типового порядку здійснення електронного документообігу в органах виконавчої влади : Постанова Кабінету Міністрів України від 28.10.2004 р. № 1453. URL: <https://surl1.li/pckbiw> (дата звернення: 01.01.2026).
8. Про впровадження електронного документообігу в Збройних Силах України : наказ Міністерства оборони України від 14.06.2017 р. № 306. URL: [https://dostup.org.ua/request/nakaz\\_mou\\_306\\_vid\\_14\\_06\\_2017\\_p](https://dostup.org.ua/request/nakaz_mou_306_vid_14_06_2017_p) (дата звернення: 01.01.2026).
9. Про реалізацію експериментального проєкту щодо організації обміну електронними документами з Єдиною системою електронного документообігу органів виконавчої влади : Постанова Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 р. № 55. URL: <https://surl1.li/rjtjbo> (дата звернення: 01.01.2026).
10. Маляр Г. Уряд запровадив електронний документообіг для проходження ВЛК. *Укрінформ*. URL: <https://surl1.li/zdvuog> (дата звернення: 01.01.2026).
11. Електронний документообіг ВЛК – Турбота про військовослужбовця. URL: <https://turbota.mil.gov.ua/e-documents-vlk> (дата звернення: 01.01.2026).
12. В Україні розробляють застосунок «Армія+» для військових: які є з цим проблеми та як їх вирішити. *Дзеркало тижня*. URL: <https://surl1.li/zxdrua> (дата звернення: 01.01.2026).
13. Ферчук О. У війську запускають IT-вертикаль. Що це означає. *DOU*. URL: <https://dou.ua/lenta/interviews/cdto-in-the-ukrainian-army/> (дата звернення: 01.01.2026).
14. Сікало М. Концептуальна рамка для публічного управління соціально-економічними системами від інструментального до субстанціонального розуміння цифрової трансформації. *Актуальні проблеми державного управління*. 2025. Т. 1. № 66. С. 67–87. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2025-1-03>.
15. Директорат цифрової трансформації у сфері оборони. *Міністерство оборони України*. URL: <https://surl1.li/bnfuyvd> (дата звернення: 13.01.2026).
16. Про призначення Черногоренко К. Л. заступником Міністра оборони України з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації : Розпорядження Кабінету Міністрів

України від 27.09.2023 р. № 856-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/856-2023-%D1%80> (дата звернення: 13.01.2026).

17. Про призначення Ферчук О. В. заступником Міністра оборони України з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 25.07.2025 р. № 777-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/777-2025-%D1%80> (дата звернення: 13.01.2026).

18. Про затвердження Змін до деяких нормативно-правових актів Міністерства оборони України : наказ Міністерства оборони України від 15.08.2024 р. № 560. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z1257-24> (дата звернення: 13.01.2026).

19. Про внесення змін до Положення про Директорат цифрової трансформації у сфері оборони Міністерства оборони України : наказ Міністерства оборони України від 06.06.2025 р. № 374. URL: <https://surl.li/oterpvq> (дата звернення: 13.01.2026).

20. ДССТ стала першим підрозділом Міноборони, що впроваджує посади фахівців із цифрової трансформації. *Міністерство оборони України*. URL: <https://surl.li/gjrhjk> (дата звернення: 13.01.2026).

21. Про затвердження Порядку ведення Єдиного державного реєстру призовників, військовозобов'язаних та резервістів : наказ Міністерства оборони України від 28.03.2022 р. № 94. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0378-22> (дата звернення: 13.01.2026).

22. Про затвердження Інструкції з організації обліку особового складу в системі Міністерства оборони України : наказ Міністерства оборони України від 15.09.2022 р. № 280. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z1407-22> (дата звернення: 13.01.2026).

23. Про затвердження Порядку організації роботи з рапортами військовослужбовців у системі Міністерства оборони України : наказ Міністерства оборони України від 06.08.2024 р. № 531. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z1214-24> (дата звернення: 13.01.2026).

24. Міністерства оборони України та Німеччини домовились про довгострокове партнерство у сфері цифровізації. *Міністерство оборони України*. URL: <https://surl.li/xhntxa> (дата звернення: 01.01.2026).

25. Boyd A. Enterprise View: How Army HQ is going paperless in under a year. *Federal Times*. URL: <https://surl.li/eopibo> (accessed 01.01.2026).

*Стаття надійшла до редакції 14.01.2026 р.*

*Прийнято до друку після рецензування 15.02.2026 р.*

*Дата публікації 29.05.2026 р.*

**UDC 351:614.2**

**M. Sikalo**

### **HYBRID MILITARY DOCUMENT MANAGEMENT IN THE ARMED FORCES OF UKRAINE: MANAGEMENT RISKS AND CONDITIONS FOR SCALING DIGITAL TRANSFORMATION**

*The article examines the digital transformation of internal military clerical work and administrative document management within the system of the Ministry of Defense and the Armed Forces of Ukraine as a managerial reform that reshapes processes, data, and accountability rather than merely introducing isolated information solutions. It demonstrates that, under conditions of full-scale war, the key effect of digitalization lies in shortening the management cycle – "document creation – approval – signing – execution – control" – enhancing execution discipline and controllability, and forming reliable management data for planning and monitoring. The methodological framework is based on systemic and structural-functional approaches; the empirical basis is formed through desk research and content analysis of regulatory legal acts, strategic documents, and open-source materials related to the implementation of electronic document management in the defense sector, with reference to selected international practices.*

*It is identified that the current state has a hybrid nature: digital services coexist with paper-based and offline procedures, which ensures adaptability but creates risks of duplicate registers, version conflicts, and "electronic bureaucracy". It is substantiated that scaling is possible only under conditions of procedural reengineering, coordinated data governance (reference data, identifiers, metadata), institutional consolidation of roles (including a digitalization vertical), and document management services (access*

*control, logging, segmentation, recoverability, and operation under degraded connectivity). A framework for assessing the maturity of digital clerical work is proposed based on indicators of document circulation time, the share of e-procedures without duplication, data quality, and incidents/availability, which makes it possible to link key performance indicators to managerial outcomes. In the long term, the digital development of military document management should move from instrumental digitalization of individual procedures to a substantive transformation of governance, where standardized processes, roles and responsibilities, and high-quality data and metadata become the basis for data-centric decision-making and execution control. The practical value of the study lies in recommendations for transitioning from project-based implementation of individual services to a managed change policy in the defense sector.*

**Keywords:** *military clerical work, public administration, electronic document management, electronic reports, regulatory and legal framework, process transformation, data governance, digital transformation.*

**Сікало Максим Володимирович** – доктор філософії, докторант кафедри економічної політики та менеджменту, ННІ «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна

<http://orcid.org/0000-0001-5949-5712>