

Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).

Спеціальність – 281.

Державне управління: удосконалення та розвиток. 2026. № 3.

ISSN 2307-2156



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2026.3.21>

УДК 342.9:346(477)

М. З. Масик-Бєсова,

к. держ. упр., учений секретар,

Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6935-6695>

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНСТИТУЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

M. Masyk-Biesova,

PhD in Public Administration, Academic Secretary,

V. I. Vernadsky Taurida National University

DIGITALIZATION AS A FACTOR IN ENSURING THE INSTITUTIONAL STABILITY OF PUBLIC ADMINISTRATION BODIES

У статті розкрито роль цифровізації в якості фундаментального чинника забезпечення інституційної стійкості органів публічного управління в умовах сучасних кризових викликів та безпекових загроз. Актуальність теми пов'язана з необхідністю трансформації звичних бюрократичних структур у більш гнучкі, високотехнологічні системи, які можуть зберігати

свою функціональність та забезпечувати безперервність публічного управління під впливом зовнішніх факторів. В статті з'ясовано, що цифровізація є базовим чинником забезпечення інституційної стійкості органів публічного управління. Встановлено, що цифрова трансформація здатна перетворити органи публічної влади з неактивних структур на гнучкі мережеві системи. Це сприяє забезпеченню «динамічної стійкості», тобто здатності не тільки протидіяти кризовим явищам, але й адаптуватися до новітніх умов без втрати функціональності. Наведено блок-схему забезпечення інституційної стійкості органів публічного управління через інструменти цифровізації, яка вказує на необхідність переходу від реактивного реагування на кризи до глибокого реінжинірингу процесів, що в решті-решт забезпечує стабільність функціонування державного апарату.

The article reveals the role of digitalization as a fundamental factor in ensuring the institutional stability of public administration bodies in the face of modern crisis challenges and security threats. The relevance of the topic is associated with the need to transform traditional bureaucratic structures into more flexible, high-tech systems that can maintain their functionality and ensure the continuity of public administration under the influence of external factors. The article reveals that digitalization is a basic factor in ensuring the institutional stability of public administration bodies. It is established that digital transformation is capable of transforming public authorities from inactive structures into flexible network systems. This contributes to ensuring “dynamic stability”, that is, the ability not only to counteract crisis phenomena, but also to adapt to new conditions without losing functionality. At the same time, the key tools of stability are cloud technologies and digital registers, thanks to which the risks of physical destruction of administrative infrastructure can be minimized.

A flowchart of ensuring the institutional stability of public administration bodies through digitalization tools is presented, which indicates the need to

transition from reactive response to crises to deep reengineering of processes, which ultimately ensures the stability of the functioning of the state apparatus. It is established that digitalization makes it possible to strengthen the social stability of institutions by increasing openness and inclusiveness. The openness of data and the convenience of digital interaction with the state provide a high level of public trust, which is an important factor in the survival of the state system in extreme conditions. However, the further development of institutional stability requires overcoming the digital divide, improving the cyber defense system and harmonizing the domestic regulatory framework with global digital standards. The introduction of artificial intelligence technology for analyzing big data (Big Data) should be considered the next stage in forecasting crisis phenomena and preventively responding to them.

Ключові слова: *сталий розвиток, напрямки забезпечення сталого розвитку, цифровізація, інституційна стійкість, публічне управління, забезпечення інституціональної стійкості.*

Keywords: *sustainable development, directions for ensuring sustainable development, digitalization, institutional sustainability, public administration, ensuring institutional sustainability.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Виклики сучасності (глобальна нестабільність, посилення безпекових загроз, динамічний технологічний прогресивний розвиток тощо) вказують на те, що традиційні моделі публічного управління втрачають свою ефективність, демонструючи низьку спроможність до адаптації. Інституціональна стійкість стає найважливішою характеристикою держави, яка може не тільки протистояти кризовим явищам, але й динамічно розвиватися під їхнім впливом. Однак в даному напрямі на сьогоднішній день доволі гостро постають проблеми, пов'язані з динамічним характером викликів (традиційні бюрократичні структури зазвичай є занадто

інертними для швидкої реакції на гібридні загрози), технологічним розривом (повільні темпи впровадження цифрових інструментів в діяльність органів публічного управління обумовлює появу розриву між очікуваннями цифрового суспільства та реальними можливостями державних інституцій), недостатнім рівнем довіри (брак відкритості та інклюзивності в роботі органів публічного управління підриває суспільну довіру, яка лежить в основі інституційної стійкості). Отже, слід вважати, що на сьогоднішній день існує невідкладна потреба у теоретичному обґрунтуванні та практичній розробці механізмів, де цифровізація виступатиме не як інструментом технічного оновлення, але як важливий чинник зміцнення стійкості органів публічного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дану проблематику досліджували такі науковці як Н. Бондарчук, І. Вербовський, В. Данкевич, Є. Данкевич, Н. Дуброва, В. Купрійчук, В. Лелик, Т. Малахова та інші. Попри значний масив наукових напрацювань, недостатньо дослідженим зостається питання поєднання цифрової зрілості та оперативності ухвалення стратегічних рішень в умовах невизначеності.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою даної статті є дослідження цифровізації в якості чинника забезпечення інституціональної стійкості органів публічного управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Під поняттям інституційної стійкості слід розуміти здатність системи динамічно адаптуватися та розвиватися під впливом зовнішніх факторів. При цьому цифровізація виступає своєрідною рушійною силою даного процесу, змінюючи жорстку ієрархічну бюрократію на гнучку мережеву структуру.

Як зазначає Т. Малахова, цифровізація публічного управління постає гарантом інституційної стійкості держави. В умовах війни вона дозволила українському уряду продовжити ефективно працювати, підтримувати громадян і навіть розвиватися в цифровій сфері, попри всі руйнівні впливи. У майбутньому цифрова стійкість залишатиметься ключем до успішного

розвитку й безпеки: нові загрози виникатимуть і в кіберпросторі, і у фізичному світі. Таким чином, держави, що інвестують у свій цифровий суверенітет, будуть значно краще підготовлені до будь-яких потрясінь [1].

Дослідження Є. М. Данкевича та В. Є. Данкевича виявило, що цифрові технології можуть суттєво підвищити стійкість державних інституцій у кризових умовах, зокрема в період війни. Використання хмарних рішень, мобільних додатків, електронних платформ для документообігу та комунікації між відомствами забезпечує безперервність управлінських процесів навіть у разі фізичного знищення інфраструктури. Це створює передумови для оперативної координації дій, ефективного управління ресурсами та швидкого інформування населення [2, с. 98].

Створення, функціонування та розвитку публічного управління побудовано на активному використанні сучасних цифрових технологій. Цифровізація публічного управління покликана знизити адміністративні бар'єри та зробити взаємодію громадян та бізнесу з державними органами влади більш простою, швидкою, комфортною та прозорою, максимально усунути вплив суб'єктивних чинників, зокрема, пов'язаних із передумовами до виникнення корупції, що неминуче може виникнути у будь-яких ділових міжособистісних відносинах. Основною метою цифрової трансформації публічного управління є створення ефективної взаємодії між громадянами та органами влади. Тобто створення такої екосистеми, де громадянин буде автоматично у проактивному режимі отримувати необхідні йому послуги. Україна визначила цифрову трансформацію як пріоритетну політику, що вже відзначено нещодавніми визнаними серед європейської експертної спільноти успіхами у впровадженні систем «ProZorro» та «e-Health», у запровадженні мобільного покриття 4G та запуску електронних послуг у державному та приватному секторах [3].

На нашу думку, цифровізація та децентралізація стали рушійними силами стійкості, дозволивши створити таку систему управління, яка є стійкою до ризиків від фізичних руйнувань та впливу людського фактору.

Наведемо блок-схему забезпечення інституційної стійкості органів публічного управління через інструменти цифровізації на рис. 1. Отже, можна вважати, що цифровізація виконує роль своєрідного «іммунітету» системи, де інструменти цифровізації (Блок 2) трансформують зовнішні фактори (Блок 1) у нову якість управління (Блок 4) через механізми цифрової трансформації (Блок 3). Взаємозв'язкам в даній блок-схемі притаманний трансформаційний перехід від реактивного реагування на кризи до глибинного реінжинірингу процесів, що врешті-решт забезпечує стабільність функціонування державного апарату.

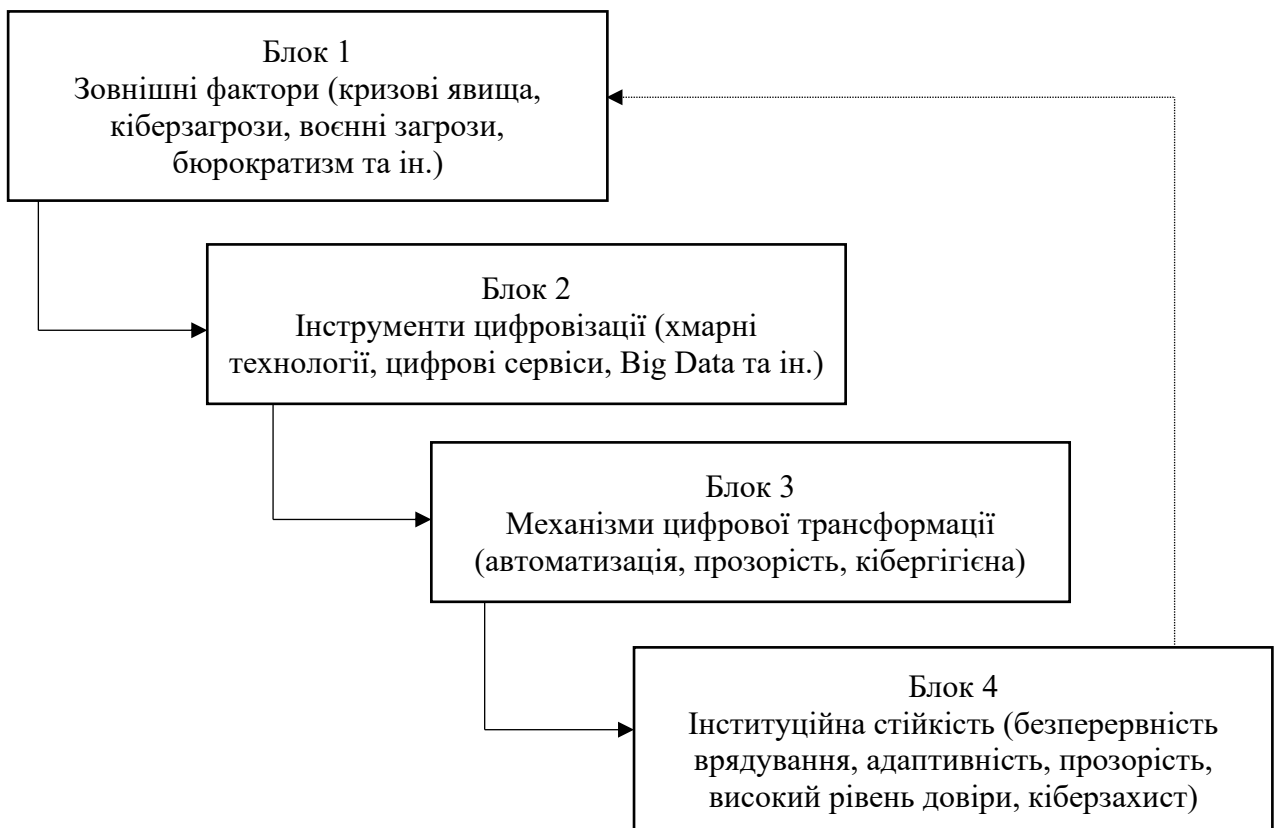


Рис. 1. Блок-схема забезпечення інституційної стійкості органів публічного управління через інструменти цифровізації

Розглянемо детальніше кожен блок. Так, блок 1 розкриває фактори, які негативно можуть позначатися на інституційній стійкості органів публічного управління, зокрема: кіберзагрози та інформаційні атаки (тобто намагання

дестабілізувати державні реєстри та поширити недостовірну інформацію для підриву довіри суспільства), бюрократичний консерватизм (застарілі ієрархічні моделі не можуть швидко адаптуватися, гальмуючи критично важливі рішення в моменти криз), брак кадрів (відтік спеціалістів чи неможливість фізичної присутності персоналу на робочих місцях). Серед основних інструментів цифровізації, які забезпечують стійкість органів публічного управління (блок 2) є хмарні технології (покликані усувати критичну залежність від фізичних об'єктів, забезпечуючи безперервність публічного управління за будь-яких умов), система Трембіта (забезпечує миттєву взаємодію між структурами. Система зберігає функціональність навіть при втраті окремих елементів управління), електронна ідентифікація через «Дія.Підпис» та Bank-ID (спрямована на усунування територіальних перешкод, гарантуючи юридичну достовірність будь-якої операції чи управлінського рішення).

Блок 3 наводить механізми цифрової трансформації, які визначають як саме технології перетворюються на стійкість. Серед них: автоматизація послуг (нівелює вплив суб'єктивного чинника з процесу прийняття рішень. Це мінімізує корупційні можливості та забезпечує стабільну роботу системи навіть в умовах гострого браку кадрів), децентралізація доступу (можливість керувати громадою чи отримувати сервіси через смартфон з будь-якої точки світу), кібергігієна (впровадження протоколів шифрування, що робить систему стійкою до зламу). Блок 4 – інституційна стійкість відображає що отримує держава та суспільство «на виході», зокрема безперервність управління (органи влади продовжують виконувати функції навіть під час активізації кризових явищ), високу адаптивність (спроможність протягом короткого періоду часу запуснути новий сервіс відповідно до появи нових викликів), прозорість та легітимність (зростання суспільної довіри через відкритість даних та зручність взаємодії), а також інтегрованість у світову спільноту (сумісність вітчизняних цифрових систем із європейськими системами (роумінг, визнання цифрових документів)).

Відтак, цифрова трансформація державного управління є ключовим інструментом підвищення стійкості України у воєнний та поствоєнний періоди. Вона забезпечує безперервність урядування, прозорість, підзвітність і ефективність управлінських процесів, сприяє відновленню економіки та розвитку людського капіталу. Впровадження цифрових технологій дозволяє оперативно реагувати на виклики, оптимізувати розподіл ресурсів і залучати громадян до процесів прийняття рішень. Проте для досягнення максимального ефекту необхідно подолати існуючі бар'єри, забезпечити рівний доступ до цифрових послуг, підвищити цифрову грамотність населення та розвивати інституційну спроможність органів влади. Комплексний підхід до цифрової трансформації, орієнтований на принципи Good Governance, є запорукою стійкості та сталого розвитку України в умовах сучасних викликів [4, с. 434].

Водночас цифровізація та інтелектуалізація діяльності органів державної влади виступають ключовими напрямками зміцнення спроможності сучасної держави до ефективного реагування на виклики та реалізації стратегічних цілей. У поєднанні з оновленням технологічного базису, ці процеси сприяють глибокому переосмисленню ролі механізмів державного управління, від ієрархічного адміністрування до гнучкого, знаннєвоорієнтованого управління, здатного генерувати та використовувати нові знання у режимі реального часу [5, с. 122].

Варто зазначити, що протягом останніх років в сфері забезпечення інституційної стійкості органів публічного управління через інструменти цифровізації відбулися суттєві зміни. Наприклад, незважаючи на військові дії, цифрові сервіси змогли забезпечити виплату допомоги внутрішнім переселенцям та збір податків; а також скоротився період впровадження (розробка нових сервісів відбувається протягом тижнів, а не місяців). Однак існують також і певні виклики, пов'язані з: кіберзагрозами (зростання інтенсивності атак потребує систематичного оновлення Національного плану захисту критичної інфраструктури), поглибленням цифрового розриву (створює загрозу соціального відчуження для громадян, які не мають

технічних засобів або володіють недостатніми цифровими компетенціями), а також застарілим нормативно-правовим забезпеченням (технології розвиваються швидшими темпами, ніж законодавство встигає їх легалізувати).

Пандемія COVID-19, яка набрала швидкого темпу розповсюдження з 2020 р., підштовхнула державу до прискореної цифрової трансформації, зробивши її одним із національних пріоритетів України. Тобто при всьому негативному впливі на суспільство та економіку цифровізація публічного управління зіграла певну позитивну роль, виступивши як фактор специфічного стрес-тестування. У період пандемії з'ясувалося, що цифрові технології віддаленої роботи є критично важливими і наявність національних компетенцій у їх створенні безпосередньо пов'язане із забезпеченням національної безпеки, як загалом, так і у різних сферах. Зрештою повномасштабне воєнне вторгнення в Україну з боку росії засвідчило про крайню необхідність та важливість подальшого продовження цифрової трансформації публічного управління. І це пов'язано з тим, що активне використання цифрових технологій у публічному управлінні є важливим інструментом для зміцнення обороноздатності та забезпечення безпеки країни, сприяння кращому управлінню у кризових ситуаціях, підтримка міжнародної співпраці та партнерства. Окрім того, цифрова трансформація забезпечує стійкість та гнучкість української держави в умовах війни [6, с. 214].

Тому з метою закріплення цифровізації як постійного чинника стійкості, державна політика повинна зосередитися на стратегічних пріоритетах, зокрема забезпечити:

1. Гармонізацію з Європейським Союзом (інтеграцію до Єдиного цифрового ринку з метою забезпечення транскордонної стійкості).
2. Впровадження технології штучного інтелекту для аналізу великих масивів даних та автоматизації рутинних бюрократичних операцій).
3. Зростання капіталовкладень в цифрову грамотність (масштабування проектів для підготовки публічних службовців до діяльності в умовах

цифрових трансформацій).

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Таким чином, беручи до уваги все вище наведене, можна дійти висновку, що в умовах сучасних глобальних викликів та безпекових загроз цифровізація є базовим чинником забезпечення інституційної стійкості органів публічного управління. Встановлено, що цифрова трансформація здатна перетворити органи публічної влади з неактивних структур на гнучкі мережеві системи. Це сприяє забезпеченню «динамічної стійкості», тобто здатності не тільки протидіяти кризовим явищам, але й адаптуватися до новітніх умов без втрати функціональності. При цьому, ключовими інструментами стабільності є хмарні технології та цифрові реєстри, завдяки яким можна мінімізувати ризики фізичного знищення адміністративної інфраструктури.

Цифровізація дає можливість зміцнити соціальну стійкість інституцій за допомогою підвищення відкритості та інклюзивності. Відкритість даних та зручність цифрової взаємодії з державою забезпечує високий рівень суспільної довіри, що є важливим фактором виживання державної системи в екстремальних умовах. Однак подальший розвиток інституційної стійкості вимагає подолання цифрового розриву, покращення системи кіберзахисту та гармонізації вітчизняної нормативно-правової бази з світовими цифровими стандартами. Впровадження технології штучного інтелекту для аналізу великих даних (Big Data) слід вважати наступним етапом у прогнозуванні кризових явищ та превентивному реагуванні на них.

Література

1. Малахова Т. Цифровізація публічного управління як чинник державної стійкості в умовах воєнної загрози. Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю (30 травня 2025 р.). Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2025. С. 268-272.

2. Данкевич Є. М., Данкевич В. Є. Цифрові інструменти удосконалення державної політики та врядування в умовах глобальних викликів. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 7 (289). С. 95-105. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-289-95-105>.

3. Бондарчук Н. В. Взаємодія органів публічної влади та громадянського суспільства в умовах цифровізації. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2022. Вип. 28. С. 36-39. DOI: <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.28.7>.

4. Вербовський І., Купрійчук В. Цифрова трансформація державного управління як інструмент підвищення стійкості України у воєнний та поствоєнний період. *Науковий пошук молодих дослідників: збірник наукових праць студентів, магістрантів та викладачів*. 2025. Випуск 18. С. 432-435. URL: <https://eprints.zu.edu.ua/44884/1/1.pdf#page=433>.

5. Лелик В. М. Вплив цифровізації та інтелектуалізації діяльності органів державної влади. *Держава та регіони*. 2023. № 4 (82). С. 119-123. DOI: <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2023.4.20>.

6. Бондарчук Н. В., Дуброва Н. П. Цифровізація публічного управління: стан та перспективи розвитку. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. № 34 (73). С. 214-218. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.1/38>.

References

1. Malakhova, T. (2025), "Digitalization of public administration as a factor of state stability in conditions of military threat", *Materialy Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii za mizhnarodnoiu uchastiu* [Materials of the All-Ukrainian scientific and practical conference with international participation], IFNTUNG, Ivano-Frankivsk, Ukraine, pp. 268-272.

2. Dankevych, Ye. M. and Dankevych, V. Ye. (2025), "Digital tools for improving state policy and governance in conditions of global challenges", *Aktualni*

problemy ekonomiky, vol. 7 (289), pp. 95-105. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-289-95-105>.

3. Bondarchuk, N. V. (2022), “Interaction of public authorities and civil society in the context of digitalization”, *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini*, vol. 28, pp. 36-39. DOI: <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.28.7>.

4. Verbovskyi, I. and Kupriichuk, V. (2025), “Digital transformation of public administration as a tool for increasing the resilience of Ukraine in the war and post-war period”, *Naukovyi poshuk molodykh doslidnykiv: zbirnyk naukovykh prats studentiv, mahistrantiv ta vykladachiv*, vol. 18, pp. 432-435, available at: <https://eprints.zu.edu.ua/44884/1/1.pdf#page=433> (Accessed 05 March 2026).

5. Lelyk, V. M. (2023), “The impact of digitalization and intellectualization of the activities of state authorities”, *Derzhava ta rehiony*, vol. 4 (82), pp. 119-123. DOI: <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2023.4.20>.

6. Bondarchuk, N. V. and Dubrova, N. P. (2023), “Digitalization of public administration: state and prospects for development”, *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V.I. Vernadskoho. Serii: Publichne upravlinnia ta administruvannia – Scientific notes of the V.I. Vernadsky Tavrichesky National University. Series: Public management and administration*, vol. 34 (73), pp. 214-218. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.1/38>.

Отримано редакцією журналу / Received: 15.03.26

Прорецензовано / Revised: 18.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 20.03.26