

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.12

Олександр Євтушенко
Юлія Голуб

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НА РІВНІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В УМОВАХ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ

Досліджено управлінські механізми цифрової трансформації адмінпослуг у громадах. Запропоновано модель оптимізації організації сервісу з урахуванням інституційної спроможності.

Ключові слова: цифрова взаємодія, управлінська ефективність, децентралізація, цифрова спроможність, інституційна модернізація, клієнтоцентризм.

У сучасних умовах трансформацій публічного управління, викликаних процесами децентралізації, євроінтеграції та стрімкого розвитку цифрових технологій, особливого значення набуває удосконалення організації надання адміністративних послуг на рівні територіальних громад. Саме цей інституційний рівень є найближчим до потреб громадян, що зумовлює необхідність створення адаптивної, ефективної та цифрово-орієнтованої моделі надання публічних сервісів. Цифровізація розглядається не лише як технологічний інструмент, а як комплексна управлінська стратегія, що змінює логіку взаємодії між органами місцевого самоврядування, громадянами та державою загалом.

Цифрова трансформація суспільства відкриває нові горизонти для покращення життя громадян і підвищує ефективність державних процесів. Впровадження цифрових технологій позитивно впливає на роботу публічних органів влади. Однак для того, щоб повною мірою скористатися перевагами диджиталізації, важливо спрямовувати зусилля на підвищення рівня цифрової грамотності та забезпечення доступу до необхідних технологій, що дозволить всім громадянам використовувати багато сучасних можливостей [2].

Попри наявність нормативно-правової бази, створення розгалуженої мережі центрів надання адміністративних послуг (далі ЦНАП) та запуск державних цифрових платформ (зокрема, Єдиний державний вебпортал електронних послуг «Дія»), на практиці спостерігаються істотні диспропорції у якості, доступності й ефективності надання адміністративних послуг у різних громадах. Це пов'язано з неоднорідністю цифрової спроможності, кадрових ресурсів, інфраструктури та управлінських підходів в органах місцевого самоврядування. Тому в науковій площині постає потреба у системному аналізі чинників, що зумовлюють ефективність цифрової трансформації адміністративних послуг у громадах, а також в обґрунтуванні напрямів удосконалення організаційно-управлінських механізмів з урахуванням цифрового середовища.

Важливим є розвиток цифрових інновацій за рахунок регіональної підтримки впровадження їх в різних галузях (сільське господарство, промисловість, освіта, охорона здоров'я). Електронний уряд є інструментом соціально-економічних змін в Україні. Його розвиток дає змогу громадянам та бізнесу покращити взаємодію з органами влади й отримувати різні послуги онлайн [3].

Розвиток електронного урядування можна розглядати через призму теорії регіональної інноваційної системи, яка є платформою для інновацій та технологічного розвитку. Такий підхід стимулює регіональний розвиток, можливість регіонів досягти стійкого економічного зростання, сприяючи інноваціям і підприємництву, створюючи середовище, яке підтримує розвиток і поширення нових технологій [1].

Удосконалення організації надання адміністративних послуг на рівні територіальної громади в умовах диджиталізації є складним багаторівневим процесом, що поєднує в собі трансформацію організаційно-управлінських механізмів, впровадження цифрових технологій, адаптацію правового поля, розвиток інституційної спроможності та залучення громадян до процесу формування якісного публічного сервісу. Аналіз цього процесу потребує системного підходу, що охоплює кілька ключових компонентів.

Насамперед необхідно виходити з концептуального розуміння адміністративної послуги як форми реалізації виконавчої влади на локальному рівні, що є інструментом задоволення публічного інтересу в умовах децентралізації. У цьому контексті цифровізація постає не лише як технологічне нововведення, а як нова

управлінська парадигма, що передбачає трансформацію всього циклу управлінського рішення – від виявлення потреб до моніторингу ефективності послуги.

Ключовим викликом є потреба в організаційному реінжинірингу процесів надання адміністративних послуг у територіальних громадах. Це означає необхідність оптимізації процедур, усунення надмірної бюрократизації, переходу від функціонального до процесного управління, де цифрові платформи виступають як середовище синхронізації дій між суб'єктами надання послуг.

Практична доцільність полягає в розгортанні повномасштабного організаційного реінжинірингу, що охоплює перегляд алгоритмів прийняття управлінських рішень, спрощення процедур взаємодії з громадянами та внутрішню перебудову функціонування суб'єктів надання послуг. Ефективним підходом до цього є впровадження концепції процесного управління на основі моделі BPM (Business Process Management), яка дозволяє візуалізувати, стандартизувати, оптимізувати та автоматизувати ключові адміністративні процеси на рівні громади. Це забезпечує підвищення прозорості, скорочення витрат часу та зниження ризиків суб'єктивного впливу.

Одночасно варто інтегрувати елементи CRM-систем (Customer Relationship Management), які створюють механізми персоналізованого управління взаєминами з отримувачами послуг, дозволяють акумулювати дані про звернення громадян, формувати профілі користувачів та адаптувати сервіси до індивідуальних потреб населення. Такий підхід сприяє переходу до проактивного сервісу, де адміністративна послуга не просто надається за запитом, а прогнозується та ініціюється системою на підставі даних.

Наступний рівень аналізу – це інституційне забезпечення. Органи місцевого самоврядування потребують розвитку кадрового, інформаційного, технічного та фінансового потенціалу для ефективної реалізації цифрових інструментів. Без модернізації структури ЦНАПів, впровадження електронного документообігу, хмарних сервісів, аналітичних панелей та цифрових ідентифікаторів (зокрема Дія ID), досягти якісної зміни у сфері надання послуг неможливо. При цьому варто враховувати специфіку громад, зокрема наявність ресурсів, цифрову грамотність населення, географічну доступність послуг.

У контексті інституційного забезпечення цифрової трансформації надання адміністративних послуг критично важливою є системна модернізація органів місцевого самоврядування через нарощування кадрової, технічної, інформаційної та фінансової спроможності. Практичне розв'язання цього завдання передбачає створення функціональних внутрішньоорганізаційних умов для безперервного професійного розвитку персоналу, зокрема шляхом впровадження програм цифрової грамотності для службовців, орієнтованих на практичне використання цифрових інструментів у процесі обслуговування громадян. Водночас необхідним є формування стабільних джерел фінансування для модернізації інфраструктури центрів надання адміністративних послуг, з акцентом на використання хмарних технологій, розгортання електронного документообігу, застосування аналітичних панелей (dashboard) для моніторингу навантаження та ефективності роботи, а також активне впровадження цифрових ідентифікаторів – зокрема інтеграції платформи Дія ID у внутрішні процеси.

Розширення функціоналу ЦНАПів має бути стратегічно спрямоване не лише на зростання кількості послуг, доступних онлайн, а й на забезпечення їхньої фактичної доступності для різних категорій мешканців громади. У цьому контексті необхідно враховувати територіальні та демографічні особливості, що впливають на доступ до цифрових послуг, включно з рівнем цифрової грамотності населення та географічною дисперсністю. Рекомендовано здійснювати інституційне планування на основі картування цифрових ресурсів територіальної громади, що дає змогу не лише розуміти поточну ситуацію, а й формувати цільові програми розвитку вразливих сегментів – наприклад, організовувати мобільні ЦНАПи, створювати дистанційні пункти самообслуговування з консультативною підтримкою, запроваджувати інформаційно-роз'яснювальні кампанії у селах і віддалених населених пунктах.

Водночас ефективна цифрова трансформація інституційної основи неможлива без комплексної інтеграції міжурядових рішень, у межах яких держава має забезпечити єдині стандарти, платформенні рішення та міжвідомчу сумісність систем. Органам місцевого самоврядування у цьому випадку доцільно не лише адаптуватися до національної політики цифровізації, а й активно ініціювати запровадження експериментальних цифрових рішень у межах міжмуніципального співробітництва. Такий підхід дозволяє посилити інституційну сталість цифрових змін, забезпечити адаптивність до локальних умов і підтримати довіру громадян до нової моделі публічного сервісу.

Окремого акценту заслуговує соціально-антропологічний вимір диджиталізації адміністративних послуг. Успішна цифрова трансформація неможлива без довіри громадян до інституцій, підвищення цифрової компетентності населення, доступності цифрової інфраструктури, а також подолання «цифрової нерівності» між різними групами населення. Ефективна комунікаційна стратегія органів місцевого самоврядування, включення

громадян до процесу планування, моніторингу та оцінювання якості послуг через цифрові інструменти (опитування, відкриті бюджети, е-петиції) значною мірою визначає успіх цифрової трансформації.

Поєднання аутсорсингу з диджиталізацією дозволяє знизити витрати, покращити управлінські процеси, підвищити якість послуг та забезпечити безпеку даних. Вказані напрями сприяють розвитку електронного урядування, створюючи нові можливості для вдосконалення взаємодії між органами місцевого самоврядування та громадянами. Також диджиталізація стимулює розвиток аутсорсингових послуг. Тобто, поєднання аутсорсингу та диджиталізації створює переваги для територіальних громад, зокрема зниження витрат, підвищення ефективності та якості послуг [4].

У межах публічного управління в умовах диджиталізації процес удосконалення адміністративних послуг на рівні територіальних громад має бути не лише технічно, а й концептуально обґрунтованим. Його результативність безпосередньо залежить від дотримання фундаментальних принципів – прозорості, підзвітності, доступності, інноваційності та громадянорієнтованості. Для практичної реалізації цих принципів доцільним є впровадження системи індикаторів цифрової зрілості громад, які дозволяють здійснювати комплексне вимірювання рівня диджиталізації за такими векторами, як технологічна інфраструктура, цифрові навички персоналу, цифровий доступ населення до публічних послуг, ступінь автоматизації послуг, рівень використання відкритих даних, інтеграція з національними платформами. Формування такої системи дає змогу органам місцевого самоврядування запровадити механізми бенчмаркінгу – порівняльного аналізу між громадами, що створює інституційні стимули до вдосконалення та дозволяє поширювати найкращі практики.

Практичне застосування індикаторів цифрової зрілості повинно супроводжуватися розробкою інтерактивних аналітичних панелей для візуалізації ключових показників ефективності, що дає змогу приймати рішення на основі об'єктивних даних. Такий підхід є основою для впровадження моделей управлінської інтервенції – своєчасного коригування політик, розподілу ресурсів, технічної допомоги або навчальних програм залежно від виявлених розривів у цифровому розвитку. Важливим є також створення нормативно-правових рамок на рівні територіальних громад, які забезпечують інституціалізацію цифрового моніторингу та закріплюють відповідальність виконавчих органів за досягнення цільових індикаторів.

Водночас підвищення прозорості управління має ґрунтуватися на публічному звітуванні про результати цифрової трансформації, з можливістю громадянського аудиту таких процесів. Це потребує формування відкритих каналів двосторонньої комунікації, де мешканці громади мають змогу надавати зворотний зв'язок, брати участь в оцінюванні якості адміністративних послуг, впливати на пріоритети цифрових інвестицій. Таким чином, публічне управління набуває характеристик адаптивної, прозорої та цифрово-орієнтованої системи, що діє на основі даних і водночас враховує інтереси кожного члена громади.

Таким чином, у науковому дискурсі проблема удосконалення організації надання адміністративних послуг у громадах розглядається як міждисциплінарна – на перетині публічного управління, інформаційних технологій, права, соціології та економіки. Дослідження на цю тему повинно включати як теоретико-методологічний аналіз сутності цифрових трансформацій у публічному секторі, так і емпіричне дослідження конкретних практик українських громад, з урахуванням індикаторів цифрової ефективності, задоволеності населення, інтегрованості цифрових сервісів, а також впливу цифрових рішень на управлінську спроможність ОМС.

Результати дослідження засвідчили, що цифровізація адміністративних послуг на рівні територіальної громади виступає ключовим фактором модернізації системи публічного управління в Україні. Ефективне удосконалення організаційного механізму їх надання потребує переходу від традиційної бюрократичної моделі до адаптивної, гнучкої та клієнтоцентричної системи, що функціонує на основі цифрових технологій. Така трансформація можлива лише за умови цілісного реформування управлінських процесів, зокрема через впровадження процесного підходу, інституціоналізацію цифрових сервісів, розвиток цифрових компетентностей персоналу та забезпечення доступу до якісної цифрової інфраструктури.

Доведено, що стратегічне управління цифровою трансформацією адміністративних послуг має ґрунтуватися на синергії державної політики, місцевих ініціатив, цифрового партнерства з приватним сектором і громадянським суспільством. Відзначено наявність значних міжрегіональних диспропорцій у рівні цифрової зрілості громад, що вимагає запровадження диференційованих підходів до підтримки їхньої цифрової трансформації, зокрема через формування індикаторів цифрової спроможності, механізмів моніторингу ефективності послуг і стимулювання інноваційної активності.

References

1. Hornyk, V.H., Yevmieshkina, O.L., & Simak, S.V. (2024). Tsyfrovizatsiia yak instrument publichnoho upravlinnia v konteksti rehionalnykh ekonomichnykh transformatsii ta yikh vplyv na mekhanizmy tsyfrovizatsii publichnoi sluzhby [Digitalisation as a tool of public administration in the context of regional economic transformations and their impact

- on the mechanisms of digitalisation of the public service]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Publichne upravlinnia ta administruvannia – Proceedings of the V. I. Vernadsky Tavrichesky National University. Series: State Administration and Administration*, 5 2024. (pp. 41-46). [in Ukrainian].
2. Orel, Yu., & Dudnik, D. (2024). Didzhytalizatsiia publichnoho upravlinnia: tsyfrovi rishennia dlia adaptatsii ta intehtatsii VPO [Digitalisation of public administration: digital solutions for adaptation and integration of IDPs]. *Zbirnyk naukovykh prats «ΛΟΓΟΣ» – Collection of Scientific Papers «ΛΟΓΟΣ»*, (pp. 71–74). [in Ukrainian].
 3. Perepeliukova, O.V. (2023). Osoblyvosti rozvytku rehionalnykh ekonomichnykh system na zasadakh tsyfrovizatsii v umovakh povoiennoho vidnovlennia [Features of the development of regional economic systems on the basis of digitalisation in the conditions of post-war recovery]. *Problemy ekonomiky – Problems of Economy*, 3 (57), (pp. 142-148) [in Ukrainian].
 4. Potryvaieva, N.V., & Palieiev, A.A. (2024). Rozvytok rynku autsorsynhovykh posluh v konteksti dydzhytalizatsii terytorialnykh hromad [Development of the outsourcing services market in the context of digitalization of territorial communities]. *Proceedings from DTCLESA '24: IV Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia: Rozvytok terytorialnykh hromad: pravovi, ekonomichni ta sotsialni aspekty – IV International Scientific and Practical Conference: Development of Territorial Communities: Legal, Economic and Social Aspects*. (pp. 308-312) [in Ukrainian].

DOI 10.34132/mspc2025.01.13.12

Oleksandr Yevtushenko
Yuliia Holub

IMPROVING THE ORGANISATION OF ADMINISTRATIVE SERVICE DELIVERY AT THE TERRITORIAL COMMUNITY LEVEL IN THE CONTEXT OF DIGITALISATION

The study explores managerial mechanisms of the digital transformation of administrative services in local communities. A service optimization model is proposed, taking into account institutional capacity.

Keywords: digital interaction, managerial efficiency, decentralization, digital capacity, institutional modernization, client-centeredness.

Відомості про авторів / Information about the Authors

Олександр Євтушенко, д. політ. наук, професор кафедри публічного управління та адміністрування, Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: alnievt@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5161-3312>.

Oleksandr Yevtushenko, Doctor of Political Sciences, Professor of the Department of Public Management and Administration of the Educational and Scientific Institute of Public Management and Administration of the Black Sea National University named after Peter Mohyla, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: alnievt@ukr.net, orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5161-3312>.

Юлія Голуб, магістрантка Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, Миколаїв, Україна. E-mail: golub2012julia@gmail.com.

Yuliia Holub, Master's student of the Educational and Scientific Institute of Public Management and Administration, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: golub2012julia@gmail.com.