

**Olena Kovalchuk**

National University “Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic”, Poltava, Ukraine

## DIGITAL PUBLIC SERVICES AS AN INSTRUMENT OF SERVICE-ORIENTED PUBLIC ADMINISTRATION

**Abstract.** The paper examines digital public services as a practical mechanism for transforming public administration from a procedure-centred model to a service-oriented one. The analysis focuses on the expansion of Ukraine’s e-services ecosystem, user adoption, the reduction of transaction costs, and the remaining digital inclusion challenges. Based on official data from the Ministry of Digital Transformation, the Diia ecosystem and UNDP-supported research, the study argues that the quality of digital public administration should be assessed not only by the number of services transferred online, but also by end-to-end process redesign, accessibility, interoperability, security and measurable user outcomes. A set of management priorities is proposed: life-event service design, omnichannel access, proactive services, systematic evaluation of user experience, and support for groups facing digital barriers.

**Keywords:** digital public services, public administration, service-oriented state, Diia, digital inclusion, administrative services.

**Олена Ковальчук**

Національний університет «Полтавська політехніка  
імені Юрія Кондратюка», Полтава, Україна

## ЦИФРОВІ ДЕРЖАВНІ ПОСЛУГИ ЯК ІНСТРУМЕНТ СЕРВІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

**Анотація.** Досліджено цифрові державні послуги як практичний механізм переходу публічного управління від процедурно-орієнтованої до сервісної моделі. Проаналізовано розширення екосистеми електронних послуг в Україні, динаміку користування, скорочення транзакційних витрат та збереження бар’єрів цифрової інклюзії. На основі офіційних даних Міністерства цифрової трансформації України, екосистеми Дія та досліджень за підтримки ПРООН обґрунтовано, що результативність цифровізації доцільно оцінювати не лише кількістю переведених онлайн послуг, а й повнотою реінжинірингу процесів, доступністю, інтероперабельністю, безпекою та фактичними результатами для користувача. Запропоновано управлінські пріоритети: побудову послуг за життєвими подіями, омніканальність, проактивне надання сервісів, системне вимірювання користувацького досвіду та підтримку груп, які стикаються з цифровими бар’єрами.

**Ключові слова:** цифрові державні послуги, публічне управління, сервісна держава, Дія, цифрова інклюзія, адміністративні послуги.

Цифровізація державних послуг стала одним із найпомітніших напрямів модернізації публічного управління в Україні. Її управлінське значення полягає не лише у використанні інформаційних технологій, а передусім у зміні логіки взаємодії держави з громадянином і бізнесом. Традиційна модель адміністративної послуги часто передбачає необхідність самотійно визначити компетентний орган, зібрати підтвердні документи, кілька разів звернутися до установи та очікувати результат. Сервісно-орієнтований підхід, навпаки, виходить із потреби користувача та прагне мінімізувати кількість його дій. Саме тому цифровізація має найбільший ефект тоді, коли супроводжується реінжинірингом процедури, а не простим перенесенням паперової заяви в електронну форму.

Масштаб використання електронних послуг підтверджує, що цифровий канал став повноцінною складовою системи публічного управління. За результатами всеукраїнського опитування щодо державних електронних послуг у 2025 році, 59 % опитаних користувалися е-послугами, а 85 % користувачів оцінили свій досвід як радше або дуже позитивний [1]. Окремо екосистема Дія у 2026 році об'єднала понад 24 млн користувачів застосунку, а портал використовують мільйони громадян для отримання послуг онлайн [2; 3]. Ці дані свідчать про перехід цифрових сервісів із додаткового каналу взаємодії до базової інфраструктури держави.

Водночас кількість користувачів сама по собі не є достатнім показником якості цифрового врядування. Для публічного менеджменту важливо оцінювати повний цикл послуги: тривалість, кількість необхідних дій, повторне використання відомостей з реєстрів, частку автоматичних рішень, кількість відмов, потребу в особистому візиті та вартість отримання результату. Дослідження економічного ефекту цифрових послуг, оприлюднене у 2025 році, оцінює сукупну економію громадян і держави від послуг у Дії з 2020 року у 184 млрд грн [4]. Такий підхід показує, що цифровізація має розглядатися як інструмент підвищення продуктивності адміністративних процесів, а не лише як технологічний проєкт.

Ключовою умовою сервісної моделі є інтероперабельність державних інформаційних ресурсів. Користувач не повинен виступати «кур'єром» між органами влади, якщо необхідні відомості вже містяться у державних реєстрах. Управлінський принцип повторного використання даних дає змогу скоротити перелік документів, зменшити ризик помилок та прискорити прийняття рішень. З цією логікою пов'язана і тенденція до комплексних сервісів, у яких одна життєва подія запускає кілька взаємопов'язаних адміністративних процедур. Саме комплексність є ознакою зрілої цифрової послуги, оскільки для громадянина цінність має не окрема адміністративна дія, а вирішення життєвої ситуації.

Важливим напрямом подальшого розвитку є перехід від реактивної до проактивної моделі. Реактивна послуга починається після того, як особа сама дізналася про своє право, знайшла необхідний сервіс і подала заяву. Проактивна модель передбачає, що держава на підставі законних і достовірних даних може повідомити людину про можливість отримання певної послуги або сформувати частину результату без повторного введення інформації. Такий підхід потребує якісних реєстрів, чітких правил доступу до даних, надійної ідентифікації та можливості контролю з боку користувача.

Окремим управлінським викликом залишається цифрова нерівність. Дослідження ПРООН показало, що серед причин невикористання е-послуг респонденти називали, зокрема, брак навичок, недовіру до електронних сервісів і відсутність пристрою з доступом до інтернету; рівень використання також відрізняється за віком і доходами [1]. Отже, принцип «digital by default» не повинен трансформуватися у «digital only». Сервісна держава має зберігати

омніканальну модель, у якій цифровий канал є пріоритетним за швидкістю та зручністю, але громадянин може отримати допомогу через ЦНАП, контакт-центр або уповноваженого працівника.

Для підвищення якості цифрових послуг доцільно системно вимірювати користувацький досвід. У практиці органів влади показники успішності часто зводяться до кількості запущених сервісів або електронних заяв. Натомість для управлінських рішень важливі частка завершених без помилок заяв, середній час до результату, кількість звернень до підтримки, повторне введення одних і тих самих даних, доступність для людей з інвалідністю та рівень задоволеності. Такі показники дають можливість виявляти вузькі місця і планувати не косметичні зміни інтерфейсу, а зміни самого адміністративного процесу.

Не менш важливим є питання довіри. Цифрова послуга концентрує у собі не лише зручність, а й вимоги до кібербезпеки, захисту персональних даних, прозорості алгоритмічних рішень та належного оскарження. Якщо автоматизація впливає на права людини або доступ до публічної послуги, користувач повинен розуміти логіку рішення, мати можливість виправити помилкові дані та звернутися до відповідального органу. Таким чином, технологічна ефективність має бути збалансована з правовими гарантіями й підзвітністю.

Реформа державного управління в Україні орієнтується на сучасну цифрову та сервісну державу, спроможну формувати політику на основі даних і надавати якісні доступні послуги [5]. У цьому контексті цифрові сервіси можуть розглядатися як інфраструктура реалізації ширших принципів належного врядування. Вони створюють передумови для стандартизації процедур, зменшення необґрунтованої дискреції, кращого контролю строків та накопичення даних для аналізу якості послуг.

Отже, подальше вдосконалення цифрових державних послуг доцільно концентрувати на п'яти взаємопов'язаних напрямках: реінжинірингу процедур до їх цифровізації; побудові комплексних сервісів за життєвими подіями; інтероперабельності та повторному використанні достовірних даних; цифровій інклюзії та омніканальності; вимірюванні результатів для користувача. За такого підходу цифровізація стає не самоціллю, а способом підвищення якості публічного управління, коли менше ресурсів витрачається на адміністративну рутину, а більше — на вирішення потреб громадян і бізнесу.

## REFERENCES / СПИСОК ДЖЕРЕЛ

1. Аналітичний звіт «Думки і погляди населення України щодо державних електронних послуг у 2025 році» / Програма розвитку ООН в Україні. 21.01.2026. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/analychnyy-zvit-dumky-i-pohlyady-naselennya-ukrayiny-shchodo-derzhavnykh-elektronnykh-posluh-u-2025-rotsi> (дата звернення: 27.09.2026).
2. Вже 24 мільйони українців обрали Дію: державні послуги в кілька кліків // Дія. 16.03.2026. URL: <https://diia.gov.ua/news/vzhe-24-miliony-ukrainsiv-obraly-diiu-derzhavni-posluhy-v-kilka-klikiv> (дата звернення: 27.09.2026).

3. 7 мільйонів українців отримують державні послуги онлайн на порталі Дія // Дія. 30.04.2026. URL: <https://diia.gov.ua/news/7-milioniv-ukraintsiv-otrymuiut-derzhavni-posluhy-onlain-na-portali-diia> (дата звернення: 27.09.2026).

4. Цифрові послуги заощадили українцям і державі 184 млрд грн — результати дослідження // Дія. 08.09.2025. URL: <https://diia.gov.ua/news/tsyfrovi-posluhy-zaoshchadyly-ukraintsiam-i-derzhavi-184-mlrd-hrn-rezultaty-doslidzhennia> (дата звернення: 27.09.2026).

5. Реформа державного управління // Кабінет Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/reformi/efektivne-vryaduvannya/reforma-derzhavnogo-upravlinnya> (дата звернення: 27.09.2026).