УДК 352:35.078.1
DOI: https://doi.org/10.30838/EP.218.379-387

Воронов О.І.
доктор наук з державного управління
Національний університет «Одеська політехніка»
Voronov Oleksandr
Dr. of Public Administration Sc.
Odesa Polytechnic National University
https://orcid.org/0000-0002-6621-797X

ФОРМУВАННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІАГНОСТИКИ ЯКОСТІ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

У статті досліджено формування клієнтоорієнтованої моделі адміністративних послуг органів місцевого самоврядування як інструменту підвищення результативності їх діяльності. Обґрунтовано, що клієнтоорієнтованість має передбачати системне врахування досвіду отримувачів послуг, об'єктивних характеристик послуг та психологічних параметрів взаємодії. Проаналізовано показники доступності, зрозумілості, зручності, швидкості, якості комунікації та задоволеності результатом, а також довіри, відчуття контролю, емоційного напруження і когнітивного навантаження. Обґрунтовано доцільність поєднання фактичних даних, оцінок отримувачів і психологічної діагностики для виявлення причин проблем у процесах надання адміністративних послуг. Сформовано модель, що забезпечує трансформацію інформації про досвід отримувача в управлінську діагностику, вибір альтернатив і вдосконалення відповідних процесів.

Ключові слова: *технологія, клієнтоорієнтована модель, адміністративні послуги, місцеве самоврядування, психометрічне оцінювання, управлінське рішення, клієнтський досвід.*

DEVELOPING A CLIENT-ORIENTED MODEL FOR THE MANAGERIAL ASSESSMENT OF ADMINISTRATIVE SERVICE QUALITY IN LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES

The article examines the issue of developing a client-oriented model for administrative services provided by local self-government bodies amidst the transformation of state-citizen interactions. The study aims to provide a theoretical rationale for and develop a client-oriented model of administrative services in which information regarding the recipient's experience is transformed into diagnostic data and utilized to formulate management decisions aimed at service improvement. The research is particularly relevant given that current administrative service assessment systems measure recipient satisfaction levels but fail to systematically translate the resulting data into decisions for process improvement. This issue is of particular importance for Ukraine under martial law, as heightened demands for predictability in interactions with public authorities underscore the necessity of taking the service recipient's experience into account. The methodological framework of the study comprises analysis and synthesis; systems, process, and structural-functional approaches; sociological methods; psychometric assessment using R. Likert's five-point scale; multi-criteria assessment; and modeling techniques. These methods were applied using open data regarding the quality of administrative services. The study substantiates the need to distinguish between three informational dimensions of administrative service assessment: the actual functioning of the service delivery process, the subjective client experience, and the psychological perception of the interaction with the local self-government body. A client-oriented model for administrative service delivery has been developed, integrating four interconnected loops: recipient experience, assessment, management diagnostics, and management action. The practical value of the obtained results lies in the possibility for local self-government bodies to use the proposed model to improve administrative services without creating a parallel information infrastructure.

The model can be integrated into existing systems for collecting feedback, assessing quality, and digital monitoring, supplementing them with psychological and diagnostic parameters. In the long term, the proposed approach could serve as a basis for developing management decision-support systems in local self-government.

Keywords: *technology, client-oriented model, administrative services, local self-government, psychometric assessment, managerial decision, customer experience*

JEL Classification*: C51, D70, H73.*

ISSN друкованої версії: 2224-6282
ISSN електронної версії: 2224-6290
© Воронов О.І., 2026

Постановка проблеми. Сучасні зміни у системі адміністративних послуг пов'язані з поступовим переходом від переважно процедурної взаємодії публічної влади з громадянами до клієнтоорієнтованого підходу. Його сутність полягає в тому, що під час проєктування, надання та вдосконалення адміністративної послуги мають враховуватися не лише встановлені процедури, а й реальні потреби, очікування та досвід її отримувача. Важливе нормативно-концептуальне значення для розвитку такого підходу має Талліннська декларація про електронне урядування, схвалена 6 жовтня 2017 року представниками держав-членів Європейського Союзу та Європейської асоціації вільної торгівлі, що входять до складу Європейської комісії[1]. У Декларації визначено принцип «user-centricity» - орієнтації публічних послуг на потреби користувачів. Відповідно до цього принципу, публічні послуги мають проєктуватися та надаватися з урахуванням потреб, очікувань і можливостей громадян та бізнесу. В Україні орієнтація системи адміністративних послуг на їх отримувача також має нормативне закріплення. Закон України «Про адміністративні послуги» визначає низку положень, які створюють передумови для клієнтоорієнтованої організації адміністративних послуг[2]. Але, на практиці цього недостатньо для системного врахування потреб споживачів. Необхідним є більш системне врахування того, як громадянин реально проходить процедуру отримання послуги, наскільки вона для нього зрозуміла, доступна та зручна, а також які труднощі виникають у процесі взаємодії з органом місцевого самоврядування. Певні зміни у модернізації процесів надання адміністративних послуг відбулися, що підтверджується Постановою Кабінету Міністрів України «Деякі питання надання адміністративних послуг через центри надання адміністративних послу» від 1 жовтня 2025 року № 1226, якою затверджено актуальний перелік адміністративних послуг, обов'язкових для надання через ЦНАП, та визначено організаційні умови їх надання. Однак питання повноцінного переходу до системного врахування досвіду отримувача послуги залишається актуальним [3].

Особливої актуальності ця проблема набуває з огляду на сучасні підходи до оцінювання адміністративних послуг. У щорічній доповіді Організації економічного співробітництва та розвитку «Government at a Glance 2025» розглядається систематичне отримання зворотного зв'язку від користувачів та використання інформації про їхній досвід як важливу умову постійного вдосконалення публічних послуг[4]. Наведені у документі результати дослідження показують, що лише 16 із 30 охоплених країн використовували дані про досвід користувачів і результативність адміністративних послуг безпосередньо під час прийняття рішень щодо їх удосконалення. Це свідчить про те, що саме по собі збирання оцінок громадян ще не означає їх реального використання в управлінській практиці.

Отже, наукова проблема полягає у необхідності формування такого механізму, який дозволив би поєднати оцінювання досвіду отримувача адміністративної послуги, його психологічне сприйняття, багатокритеріальне оцінювання якості та прийняття управлінських рішень щодо подальшого вдосконалення послуги. Її розв'язання потребує переходу від розуміння клієнтоорієнтованості лише як характеристики якості обслуговування до її розгляду як цілісної управлінської моделі. Така модель має забезпечувати постійний зв'язок між тим, як громадянин сприймає та оцінює отриману послугу, як функціонує відповідний орган місцевого самоврядування і які зміни необхідно здійснити для вдосконалення процесу надання адміністративних послуг.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблема клієнтоорієнтованості адміністративних послуг розглядається в роботах українських і зарубіжних дослідників за кількома взаємопов'язаними напрямами. Теоретичні та організаційно-правові основи сервісної моделі публічного управління, у центрі якої перебувають потреби громадянина, досліджували Л. Кормич, А. Кормич [5], Н. Мирна, О. Стасюк [6]. Питання методичного забезпечення оцінювання якості адміністративних послуг та визначення критеріїв їх відповідності потребам отримувачів розглядали О. Лавренова, Т. Білоус-Осінь, С. Могил [7], С. Шевченко [8]. У працях цих авторів наголошується на необхідності систематичного моніторингу доступності, зручності, оперативності та інших характеристик якості адміністративних послуг. При цьому результати такого оцінювання розглядаються не лише як показник якості, а й як інформаційна основа для подальшого вдосконалення послуг. О. Князєва та Т. Цибульська, досліджуючи практику роботи ЦНАП м. Одеси, обґрунтували можливість використання результатів оцінювання як основи для оперативного ухвалення управлінських рішень [9].

Інший напрям досліджень пов'язаний безпосередньо з формуванням досвіду отримувача адміністративної послуги та його значенням для розвитку клієнтоорієнтованого підходу. Ці питання досліджували Я. Павлович-Сенета [10], В. Вдовічен [11], Ц. Чжан, В. Чен, М. Петровський, Р. Волкер [12]. У цих роботах акцент поступово зміщується від суто формальних характеристик адміністративної послуги до того, як її сприймає сам громадянин: які має очікування, наскільки зрозумілою та зручною є процедура, чи задоволений отриманим результатом і наскільки послуга відповідає його індивідуальним потребам. Окремий напрям становлять дослідження цифрової персоналізації та адаптації адміністративних послуг до індивідуальних потреб громадян. Такий підхід створює можливості для переходу від уніфікованого підходу до надання послуг до більш гнучких моделей взаємодії органів публічної влади з їх отримувачами.

Разом із тим результати наведених досліджень переважно стосуються окремих складових клієнтоорієнтованості: концептуальних засад сервісної держави, критеріїв якості адміністративних послуг, оцінювання задоволеності, особливостей психологічного сприйняття або цифрової персоналізації. Значно менше уваги приділено питанню їх поєднання в єдину управлінську конструкцію, у межах якої досвід та оцінка отримувача адміністративної послуги не просто

фіксуються, а послідовно перетворюються на інформацію для управлінської діагностики та прийняття рішень щодо її подальшої модернізації. Саме ця проблема визначає необхідність формування цілісної клієнтоорієнтованої моделі адміністративних послуг органів місцевого самоврядування.

Мета статті – обґрунтувати та сформувати клієнтоорієнтовану модель адміністративних послуг органів місцевого самоврядування, яка ґрунтується на комплексному врахуванні досвіду їх отримувачів, психологічних чинників взаємодії та використанні отриманої інформації для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Методи дослідження. Для досягнення визначеної мети у дослідженні використано комплекс загальнонаукових та соціально-психологічних методів.

Метод аналізу і синтезу використано для розкриття сутності клієнтоорієнтованості адміністративних послуг, визначення основних принципів її формування та обґрунтування необхідності врахування досвіду отримувача під час управління якістю послуг.

Системний метод дав можливість розглянути адміністративну послугу як цілісну систему взаємодії отримувача, органу місцевого самоврядування, наявних ресурсів, установлених процедур та отриманого результату. Такий підхід став основою для формування клієнтоорієнтованої моделі.

За допомогою процесного методу простежено послідовність надання адміністративної послуги - від виникнення потреби та звернення громадянина до отримання результату і його подальшого оцінювання. Це дозволило визначити основні етапи формування клієнтського досвіду.

Структурно-функціональний аналіз застосовано для визначення основних складових клієнтоорієнтованої моделі та зв'язків між ними. На цій основі обґрунтовано її побудову як поєднання чотирьох взаємопов'язаних контурів: досвіду отримувача, оцінювання, управлінської діагностики та управлінської дії.

Соціологічний метод використано для систематизації показників оцінювання досвіду отримувачів адміністративних послуг: доступності, зрозумілості інформації, зручності, швидкості, якості комунікації та задоволеності отриманим результатом. Для цього враховано відкриті дані та показники, що використовуються в наявних системах оцінювання.

Психометричний метод застосовано для модельної апробації підходу до оцінювання психологічного сприйняття адміністративної послуги за п'ятибальною шкалою Р. Лайкерта.

Метод багатокритеріального оцінювання використано для поєднання фактичних, перцептивних і модельних психологічних показників та формування комплексного підходу до оцінювання клієнтоорієнтованості адміністративних послуг.

Виклад основних результатів дослідження. Сучасні зміни у публічному управлінні поступово змінюють і саме розуміння адміністративної послуги. Якщо раніше її переважно сприймали як стандартизовану процедуру реалізації владних повноважень, то сьогодні дедалі більше уваги приділяється взаємодії органу державної влади або місцевого самоврядування з конкретною людиною, яка звертається за послугою. За такого підходу результат роботи органу визначається не лише тим, наскільки правильно з юридичної точки зору прийнято рішення або своєчасно видано необхідний документ. Важливим стає і те, як саме громадянин проходить увесь процес взаємодії та наскільки зрозумілим, доступним і зручним він для нього є. Тому клієнтоорієнтованість не варто зводити лише до коректного ставлення працівників чи високої оцінки послуги її отримувачами. Йдеться про здатність органу публічної влади організувати надання послуги з урахуванням реальних потреб, можливостей, очікувань і досвіду людини.

У міжнародній практиці дедалі більше уваги приділяється тому, як громадянин проходить весь шлях отримання адміністративної послуги - від моменту виникнення потреби та пошуку необхідної інформації до безпосередньої взаємодії з органом влади, отримання результату та його подальшої оцінки. Саме тому клієнтоорієнтованість доцільно розглядати як характеристику організації всієї послуги, а не окремої процедури, етапу чи дії працівника. У цьому контексті важливо розрізняти поняття «якість адміністративної послуги» та «досвід її отримувача». Досвід є ширшим поняттям, оскільки відображає сприйняття людиною всього процесу взаємодії з органом влади. Він охоплює її очікування, зрозумілість отриманої інформації, зручність проходження процедури, особливості комунікації, відчуття контролю над процесом, довіру до органу, емоційний стан та оцінку кінцевого результату. Таке розмежування має не лише теоретичне, а й безпосереднє практичне значення. Навіть якщо послуга надана якісно з об'єктивної точки зору, це не означає, що громадянин автоматично матиме позитивний досвід її отримання. Він може отримати юридично правильний результат у визначений строк, але при цьому зіткнутися зі складною термінологією, недостатньою інформацією, незрозумілим порядком проходження процедури або необхідністю звертатися до органу декілька разів. Об'єктом клієнтоорієнтованого управління має бути не тільки кінцевий результат адміністративної послуги, а весь процес її отримання. Такий підхід відповідає процесній природі адміністративної послуги та дає можливість своєчасно виявляти проблемні елементи на різних етапах взаємодії громадянина з органом місцевого самоврядування.

Важливим наслідком такого підходу є зміна ролі самого отримувача послуги. У клієнтоорієнтованій моделі він стає джерелом інформації про те, як фактично функціонує послуга. Відгук громадянина має сприйматися не лише як показник задоволеності, а і як інформаційний ресурс для вдосконалення управлінських процесів. Водночас безпосереднє використання оцінки отримувача має певні обмеження. Показник задоволеності відображає кінцеве сприйняття послуги, але сам по собі не дає достатньої інформації для визначення причин управлінської проблеми. Саме тому до клієнтоорієнтованої моделі доцільно включити

психологічний вимір. Взаємодія громадянина з органом місцевого самоврядування є не лише адміністративною процедурою, а й процесом сприйняття та осмислення інформації. Отримувач оцінює зрозумілість вимог, передбачуваність процедури, власну можливість контролювати ситуацію, характер комунікації та ставлення до нього з боку органу. У ході цієї взаємодії виникають емоційні реакції та когнітивне навантаження, які можуть впливати на загальну оцінку послуги. У запропонованій моделі психологічний компонент не замінює об'єктивного оцінювання і не зводить адміністративну послугу до психологічного явища. Його завдання - пояснити проміжний зв'язок між фактичними характеристиками процесу та суб'єктивною оцінкою отримувача. З огляду на це клієнтоорієнтовану модель доцільно будувати на взаємодії трьох інформаційних площин. Перша характеризує фактичне функціонування адміністративної послуги: доступність, строки, результативність, організаційні умови, навантаження та інші об'єктивні параметри. Друга відображає безпосередній досвід отримувача: зрозумілість, зручність, швидкість, якість комунікації, оцінку результату та інші характеристики взаємодії. Третя стосується психологічного сприйняття цієї взаємодії: довіри, відчуття контролю, емоційного напруження, когнітивного навантаження та інших параметрів, що можуть пояснювати формування оцінки. Психологічні характеристики дають змогу краще зрозуміти механізм формування сприйняття отримувача послуги. Водночас клієнтоорієнтованість передбачає врахування потреб і досвіду отримувачів у межах законодавчих, організаційних, фінансових, кадрових, технологічних та безпекових можливостей органу. Відповідно, клієнтоорієнтовану модель адміністративних послуг можна концептуально представити як систему взаємопов'язаних компонентів: отримувач послуги та його потреба; процес взаємодії з органом місцевого самоврядування; об'єктивні характеристики функціонування послуги; досвід її отримання; психологічне сприйняття; система оцінювання та інформація для подальшого управлінського вдосконалення. Конкретизація показників цієї моделі та можливостей їх вимірювання потребує окремого емпіричного розгляду.

Обґрунтувати клієнтоорієнтовану модель адміністративних послуг доцільно через поєднання фактичних даних про роботу системи надання послуг, визначених нормативними вимогами критеріїв їх оцінювання та психологічних характеристик досвіду отримувача. Такий підхід дає можливість розмежувати дані, які вже підтверджені статистикою, і показники, що в межах запропонованої моделі потребують окремого вимірювання. Важливим емпіричним підґрунтям дослідження є першій блок результатів національного оцінювання якості роботи центрів надання адміністративних послуг. За даними Міністерства цифрової трансформації України, у січні-липні 2025 р. було отримано понад 82 тис. відгуків щодо роботи ЦНАП. Найвищі оцінки отримали перелік доступних послуг - 99,2%, приміщення - 99,0%, робота персоналу - 98,6%. Загальну якість надання послуг оцінено на рівні 98,1%, а загальний процес обслуговування - 98,6%. Водночас навіть за такого високого рівня задоволеності були виявлені конкретні проблеми: серед негативних відгуків 13,4% стосувалися недостатньої кількості місць для сидіння, 9,5% - тісноти приміщень, 8,4% - некомфортної температури. Ці результати показують, що високий загальний рівень задоволеності не означає відсутності окремих проблем у клієнтському досвіді. Диференціація оцінок дає змогу перейти від питання «наскільки громадяни задоволені?» до питання «який саме елемент процесу формує негативний досвід і якої управлінської зміни він потребує?» [13].

Другим емпіричним блоком є операційні показники роботи конкретних органів місцевого самоврядування. Показовим у цьому контексті є досвід ЦНАП міста Луцька за результатами роботи у 2025 році. Протягом року до центру звернулося 282125 громадян, було прийнято 129450 пакетів документів, надано 25704 усні консультації та видано 126971 результат адміністративних послуг. Час безпосереднього обслуговування залежно від виду послуги становив від 5 до 50 хвилин, очікування - до 30 хвилин, а рівень задоволеності громадян обслуговуванням за результатами опитування склав 95%[14]. Поєднання цих показників дає можливість побачити принципову відмінність між результативністю функціонування системи та досвідом її отримувача. Такі відмінності в оцінюванні якості роботи можуть бути зумовлені недосконалістю методичних підходів до формування анкет, особливостями вибірки опитаних отримувачів послуг, специфікою адміністративних послуг. Це актуалізує необхідність удосконалення методики збору та аналізу інформації, що дозволить запропонувати перспективний підхід до формування інформаційної основи клієнтоорієнтованої моделі.

Високий рівень задоволеності не виключає тривалого очікування або значної різниці в часі обслуговування залежно від виду послуги. Тому в запропонованій моделі об'єктивні операційні показники та показники клієнтського досвіду розглядаються окремо. Нормативне середовище України створює для цього необхідні передумови. Постановою Кабінету Міністрів України «Про внесення змін до Постанови Кабінету Міністрів України від 11 серпня 2021 р. № 864» від 7 червня 2024 р. №662 до системи моніторингу якості надання адміністративних послуг включено окремі показники ефективності, задоволеності суб'єктів звернення та їх складові[15]. Для офлайн-фронт-офісу враховуються, зокрема, задоволеність місцем надання послуги, загальним процесом, персоналом і повнотою переліку послуг; для онлайн-фронт-офісу - доступністю, зручністю вебсайту, процесом отримання послуги, якістю інформації та підтримки, повнотою переліку послуг і станом усунення корупційних чинників. Нормативно передбачено також визначення індексу лояльності суб'єктів звернення. Запропонована модель доповнює звичайний моніторинг діагностикою причин отриманої оцінки та її психологічного змісту. Практично це означає, що однакове зниження загальної задоволеності може бути спричинене різними факторами -

недостатньою зрозумілістю процедури, тривалим очікуванням, низькою довірою до органу влади, відчуттям відсутності контролю над процесом або надмірним когнітивним навантаженням. Відповідно, кожна з таких причин потребує окремого управлінського рішення.

Для практичного застосування психологічного компонента запропонованої моделі протягом першого півріччя 2026 року в розрізі першого етапу науково-дослідної роботи на тему: «Безпекові та здоров'язберігаючі аспекти соціально-гуманітарного розвитку України» представниками кафедри соціально-гуманітарних наук Національного університету «Одеська політехніка» було розроблено методику модельного оцінювання за п'ятибальною шкалою Р. Лайкерта. Воно продемонструвало, як психологічні характеристики досвіду отримувача можуть бути включені до системи діагностики клієнтоорієнтованості адміністративних послуг. Для оцінювання на ґрунті методики Р. Лайкерта було сформовано п'ять психологічних параметрів: довіра до органу влади, відчуття контролю над процедурою, її зрозумілість, емоційна напруженість і суб'єктивне когнітивне навантаження. Перші три показники оцінювалися за прямою шкалою. Для емоційної напруженості та когнітивного навантаження застосовано зворотне трактування: що вищим є їхній рівень, то проблемнішим вважається відповідний аспект досвіду отримувача. У межах модельної апробації використано такі значення: довіра - 4,02; відчуття контролю - 3,91; зрозумілість процедури - 4,08; емоційна комфортність після зворотного кодування показника напруженості - 3,86; відсутність надмірного когнітивного навантаження після зворотного кодування - 3,74 балів з 5. Середнє модельне значення психологічного компонента становить 3,92 балів. Наведені значення не є результатами фактичного опитування респондентів, а використовуються для демонстрації можливостей запропонованої системи показників. Такий підхід довів, що психологічні характеристики можуть доповнювати фактичні та перцептивні показники й використовуватися під час управлінської діагностики адміністративних послуг. Це свідчить про те, що традиційна оцінка «задоволений/незадоволений» не забезпечує достатньої інформації для визначення причин поведінки громадянина. Психометричне оцінювання доцільно використовувати не замість фактичних державних показників, а як їхній діагностичний додаток. Психологічні показники певною мірою дають змогу пояснити, чому за формально однакових умов громадяни можуть по-різному сприймати одну й ту саму процедуру.

Узагальнення отриманих результатів дає змогу виділити три рівні характеристики клієнтоорієнтованої моделі. Перший рівень - фактичний, який показує, що саме відбувається у процесі надання послуги. Другий - перцептивний, що відображає оцінку отримувачем її доступності, зрозумілості, зручності, швидкості, якості комунікації та результату. Третій - психологічно-діагностичний, який характеризує вплив цієї взаємодії на довіру, відчуття контролю, емоційне напруження та когнітивне навантаження. Поєднання цих трьох рівнів створює інформаційну основу для виявлення проблеми, визначення її причин і прийняття відповідного управлінського рішення. Проведений аналіз підтверджує необхідність переходу від одномірного оцінювання до багатовимірної діагностики. Практика надання управлінських послуг в Україні демонструє високі загальні оцінки роботи ЦНАП, але водночас дає змогу виявити конкретні проблемні елементи; нормативна система вже передбачає багатокомпонентний моніторинг; модельне психометричне оцінювання показує можливість доповнення такого моніторингу психологічними параметрами. Це створює емпіричне та методичне підґрунтя для формування управлінського циклу, який покладено в основу запропонованої клієнтоорієнтованої моделі.

Результати попереднього аналізу дають змогу перейти від розгляду окремих показників якості адміністративних послуг до формування механізму їх використання в управлінській діяльності. Відповідно, клієнтоорієнтованість доцільно розглядати як спроможність органу місцевого самоврядування систематично перетворювати інформацію про досвід отримувача на зміни в організації та змісті адміністративної послуги. Запропонована модель ґрунтується на послідовному поєднанні чотирьох взаємопов'язаних контурів: досвіду отримувача, оцінювання, управлінської діагностики та управлінської дії.

Перший контур - досвід отримувача адміністративної послуги. Його вихідною точкою є виникнення потреби, яка спонукає громадянина звернутися до органу влади. На цьому етапі формуються очікування щодо доступності послуги, необхідних документів, строків, способу звернення та очікуваного результату. Безпосередньо під час отримання послуги громадянин набуває цілісного досвіду взаємодії з органом місцевого самоврядування. У межах запропонованої моделі клієнтський досвід доцільно розглядати як багатовимірну конструкцію, що охоплює три групи характеристик: результативність послуги, особливості процесу її отримання та суб'єктивне сприйняття взаємодії. Такий підхід дає змогу пояснити ситуацію, коли формально успішне отримання послуги не обов'язково супроводжується позитивним досвідом громадянина.

Другий контур - оцінювання досвіду отримувача. Його основу становить поєднання фактичних і суб'єктивних показників. До фактичного блоку належать кількість звернень, своєчасність, результативність, кількість відмов, тривалість процедур, час очікування, доступність каналів отримання послуги та інші операційні характеристики. Перцептивний блок охоплює доступність, зрозумілість інформації, зручність, швидкість, якість комунікації та задоволеність результатом. Психологічний блок доповнює ці показники оцінюванням довіри, відчуття контролю, процедурної зрозумілості, емоційного напруження та когнітивного навантаження. Один і той самий фактичний показник може по-різному впливати на психологічне сприйняття залежно від того, як організовано процес. Тому психологічний компонент не замінює об'єктивних показників, а допомагає пояснити механізм їх перетворення на

досвід отримувача.

Третій контур - управлінська діагностика. Саме цей елемент є принциповою відмінністю запропонованої моделі від звичайної системи оцінювання задоволеності. Результат вимірювання не повинен автоматично ототожнюватися з управлінською проблемою. Низька оцінка певного показника є лише сигналом, який потребує подальшої інтерпретації. Наприклад, зниження оцінки доступності може бути пов'язане з територіальною віддаленістю точки обслуговування, недостатньою кількістю каналів звернення, фізичними бар'єрами або складністю цифрового доступу. Після проведення діагностики визначаються можливі наслідки для отримувача, органу місцевого самоврядування та самого процесу надання послуги. Такий підхід відповідає чинній українській системі моніторингу, яка передбачає необхідність виявлення причин незадоволеності клієнта та вжиття заходів відповідно до встановлених функцій і завдань. Нормативна система допускає розширення переліку показників рівня обслуговування з урахуванням змін у сфері надання адміністративних послуг. У межах запропонованої моделі результати діагностики можна представити у вигляді матриці управлінського реагування (табл. 1).

Четвертий контур визначає, як виявлена проблема переводиться у площину управлінського рішення. При цьому клієнтоорієнтованість не слід ототожнювати з безумовним задоволенням кожної вимоги отримувача. Результатом діагностики має стати обґрунтований вибір органу місцевого самоврядування серед допустимих альтернатив. Інформація про громадянина в такому разі перестає бути лише статистичним матеріалом і стає одним із джерел підготовки управлінського рішення. Важливим є також розмежування рівнів можливого реагування.

Таблиця 1

Матриця формування управлінського рішення у клієнтоорієнтованої моделі діяльності ЦНАП

Інформаційний сигнал	Діагностичне питання	Можливий характер проблеми	Напрям управлінського реагування
Низька доступність	Де виникає бар'єр доступу?	Територіальний, фізичний, цифровий	Зміна каналів та організації доступу
Низька зрозумілість	Що саме не розуміє отримувач?	Інформаційний або процедурний бар'єр	Спрощення інформації та інструкцій
Тривалий час очікування	Де виникає затримка?	Кадрова, організаційна, технологічна	Перерозподіл навантаження, оптимізація процесу
Низька якість комунікації	На якому етапі виникає непорозуміння?	Комунікаційна проблема	Зміна стандартів інформування та взаємодії
Низька довіра	Що формує невпевненість громадянина?	Інформаційна, процедурна або організаційна	Підвищення прозорості та передбачуваності
Низьке відчуття контролю	Чи розуміє громадянин стан своєї справи?	Недостатня інформованість про процес	Запровадження інформування про статус
Високе когнітивне навантаження	Які операції є надмірно складними?	Складність процедури або інформації	Спрощення маршруту та інформаційного середовища
Висока задоволеність результатом при низькій оцінці процесу	Що саме створює негативний досвід?	Процедурні або сервісні недоліки	Оптимізація процесу без зміни результату

Джерело: складено автором.

Частину проблем можна усунути без зміни нормативної основи послуги, наприклад, шляхом оновлення інформаційних матеріалів, організації черги, перерозподілу навантаження або зміни способу комунікації. Інші проблеми потребуватимуть організаційних змін, цифровізації окремої операції, перерозподілу ресурсів чи перегляду внутрішнього процесу. Проблеми, зумовлені нормативними обмеженнями, можуть стати підставою для підготовки пропозицій до органу, уповноваженого змінити відповідне регулювання. Такий розподіл дає змогу пов'язати клієнтський досвід із реальною компетенцією органу місцевого самоврядування. Після реалізації управлінського рішення модель передбачає обов'язкове повторне оцінювання. Вона включає критичні параметри для повторного оцінювання: кількість повторень, необхідних для досягнення запланованого результату; циклічність - побудову процесу оцінювання через адміністративну та психометричну діагностику, а також апробацію управлінських рішень; періодичність - проведення оцінювання після впровадження змін протягом певного проміжку часу, що визначається характером послуги (тривалість залежить від конкретного контексту та сфери застосування); а також критерії для повторного проведення оцінювання, що встановлюються залежно від того, якою мірою очікувані результати залишаються недосягнутими або зберігаються проблемні показники. Цикл завершується тоді, коли досягнуто цільові показники і підтверджено стійкість позитивних змін.Центральним елементом моделі є перетворення результатів оцінювання на інформацію, придатну для управлінської діагностики, що дає змогу розглядати клієнтоорієнтованість не лише як характеристику взаємодії працівника з громадянином, а як характеристику всієї системи організації адміністративної послуги.

Запропонована клієнтоорієнтована модель надання

адміністративних послуг дає можливість інтегрувати наявну інформаційну інфраструктуру. Дані державного моніторингу можуть формувати базовий інформаційний шар, локальні показники діяльності дозволяють деталізувати проблемні ділянки конкретної громади, відгуки та опитування відображають досвід отримувачів послуг, психологічні показники пояснюють суб'єктивний механізм формування оцінки якості послуг, а результати управлінських рішень надають масив даних для наступного порівняння. Модель передбачає інтеграцію вже наявних джерел із додаванням тих характеристик, які недостатньо представлені у традиційному моніторингу. У цьому контексті клієнтоорієнтована модель адміністративних послуг набуває системних ознак безперервного вдосконалення.

Висновки. Проведене протягом жовтня 2025 - вересня 2026 року дослідження стало першим теоретичним етапом розроблення клієнтоорієнтованої моделі адміністративних послуг органів місцевого самоврядування. Під час роботи, зокрема, проведено робочі консультації з фахівцями Департаменту надання адміністративних послуг Одеської міської ради. У межах цього етапу обґрунтовано доцільність переходу від переважного оцінювання задоволеності отримувачів до комплексного врахування їхнього досвіду в процесі вдосконалення публічних послуг. Запропонована модель поєднує об'єктивні характеристики послуги, її сприйняття отримувачем і психологічні параметри взаємодії, зокрема довіру, відчуття контролю, емоційне напруження та когнітивне навантаження. Особливістю розробленого підходу є активне включення когнітивного компонента до системи управлінської діагностики, що створює підґрунтя для глибшого розуміння теорії формування оцінки адміністративної послуги та визначення напрямів її подальшого вдосконалення.

Результатом першого етапу стала концептуальна модель, побудована на взаємодії чотирьох контурів: досвіду отримувача, оцінювання, управлінської діагностики та управлінської дії. Її модельний і прогнозний характер полягає у визначенні перспективного підходу до використання фактичних, перцептивних і психологічних показників в процесі формування та прийняття управлінських рішень. Але, запропонована система потребує подальшого емпіричного обґрунтування, перевірки методик оцінювання та визначення очікуваної ефективності її практичного застосування в діяльності органів місцевого самоврядування. Особливого значення такий підхід набуває в умовах воєнного стану, коли психологічне навантаження населення, обмеженість ресурсів і зміна способів взаємодії з органами влади підвищують вимоги до доступності, зрозумілості, передбачуваності та результативності адміністративних послуг.

Подальший розвиток дослідження передбачає перехід до другого, емпіричного етапу, спрямованого на пілотну та практичну роботу з валідизації методик, обґрунтування системи показників і перевірки їхньої придатності для оцінювання клієнтоорієнтованості адміністративних послуг. Цей етап має охоплювати розроблення та перевірку інструментарію, проведення пілотного дослідження, залучення професіональних експертів, а також офіційне оформлення й організацію дослідження на рівні органів місцевого самоврядування. Важливим завданням стає перевірка надійності та валідності запропонованих показників, зокрема психологічних і когнітивних характеристик досвіду отримувачів. Результати другого етапу дадуть змогу сформувати із концептуальної емпіричну модель, визначити умови її практичного застосування та оцінити можливості коректної інтеграції в наявні системи моніторингу й підтримки прийняття управлінських рішень. У перспективі це сформує передумови для побудови комплексної системи діагностики клієнтоорієнтованості та розвитку інтелектуальної спроможності місцевого самоврядування України.

Декларація щодо використання інструментів штучного інтелекту. В ході підготовки статті використались інструменти генеративного штучного інтелекту (ChatGPT-4, 2026) з метою пошуку літератури, покращення стилістики праці. Жоден текст, згенерований за допомогою штучного інтелекту, не використовувався без змістовного аналізу та критичного редагування. Автор несе повну відповідальність за науковість, точність та цілісність наданого контенту.

Список використаних джерел:

1. Ministerial Declaration on eGovernment - the Tallinn Declaration. European Commission. 06 October 2017. URL: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/news/ministerial-declaration-egovernment-tallinn-declaration (дата звернення: 10.07.2026).
2. Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text (дата звернення 12.07.2026).
3. Деякі питання надання адміністративних послуг через центри надання адміністративних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 1.10.2025 № 1226. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1226-2025-%D0%BF?lang=uk#Text (дата звернення 12.07.2026).
4. Government at a Glance 2025. OECD. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2025/06/government-at-a-glance-2025_70e14c6c/full-report/measurement-engagement-and-improvement-of-public-administrative-services_3b589a5f.html?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 12.07.2026)
5. Кормич Л. І., Кормич А. І. Концептуальні засади реформи публічної влади і управління та впровадження моделі «сервісної держави» в Україні. Актуальні проблеми політики. 2021. Вип. 67. С. 5-12. DOI: https://doi.org/10.32837/app.v0i67.1143
6. Мирна Н. В., Стасюк О. В. Теоретичні засади взаємодії органів публічного управління та інститутів громадянського суспільства. Теорія та практика державного управління. 2024. № 2(79). С. 165-183.

DOI: http://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-2-08

7. Лавренова О. І., Білоус-Осінь Т. І., Могил С. К. Оцінювання якості надання адміністративних послуг: навч. посіб. Одеса : ОНЮА, 2019. 56 с.

8. Шевченко С. Г. Формування системи оцінки якості надання адміністративних послуг. Ефективність державного управління. 2021. Вип. 2 (67), Ч. 1. С. 103-118. DOI: https://doi.org/10.33990/2070-4011.67.2021.240246

9. Князєва О., Цибульська Т. Критерії оцінки якості надання адміністративних послуг (на прикладі аналізу даних репрезентативного опитування фізичних і юридичних осіб-суб'єктів звернень до центру надання адміністративних послуг в м. Одесі). Актуальні проблеми державного управління. 2021. Т. 2, № 83. С. 158-171. DOI: https://doi.org/10.35432/1993-8330appa2832021

10. Павлович-Сенета Я. П. Модернізація адміністративних послуг в Україні на основі утвердження нових принципів їх надання. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Право. 2024. Т. 2, № 83. С. 112-117. DOI: https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.83.2.48

11. Вдовічен В. А. Правові засоби забезпечення якості надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування. Академічні візії. 2025. Вип. 42. С. 1-5. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.16415617

12. Zhang J., Chen W., Petrovsky N., Walker R. M., (2022), The Expectancy-Disconfirmation Model and Citizen Satisfaction with Public Services: A Meta-analysis and an Agenda for Best Practice. Public administration review, Vol. 82, Iss. 1, Pp. 147-159. https://doi.org/10.1111/puar.13368 (дата звернення 12.09.2026)

13. Як змінюється сервіс у ЦНАПах: результати оцінки якості за перше півріччя 2025 року. Міністерство цифрової трансформації України. 29 липня 2025 р. URL: https://thedigital.gov.ua/news/progress/yak-zminyuetsya-servis-u-tsnapakh-rezultati-otsinki-yakosti-za-pershe-pivrichchya-2025-roku (дата звернення 15.07.2026)

14. 2025 рік для департаменту ЦНАП став роком розвитку, цифровізації та трансформації до центру «Дія». Луцька міська рада. 21.01.2026. URL: https://www.lutskrada.gov.ua/publications/2025-rik-dlia-departamentu-tsnap-stav-rokom-rozvytku-tsyfrovizatsii-ta-transformatsii-do-tsentru-diia (дата звернення 15.07.2026)

15. Про внесення змін до Постанови Кабінету Міністрів України від 11 серпня 2021 р. № 864 : Постанова Кабінету Міністрів України від 7.06.2024 № 662. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/662-2024-%D0%BF#Text (дата звернення 25.06.2026)

References:

1. European Commission. (2017, October 06). Ministerial Declaration on eGovernment - the Tallinn Declaration. https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/news/ministerial-declaration-egovernment-tallinn-declaration

2. Law of Ukraine No. 5203-VI Pro administratyvni posluhy: Zakon Ukrainy [On Administrative Services] (2012, September 6). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text

3. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2025, October 1). Deiaki pytannia nadannia administratyvnykh posluh cherez tsentry nadannia administratyvnykh posluh [Certain Issues Regarding the Provision of Administrative Services through Administrative Service Centres] (Resolution No. 1226). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1226-2025-%D0%BF?lang=uk#Text

4. OECD. (2025). Government at a Glance 2025. https://www.oecd.org/en/publications/2025/06/government-at-a-glance-2025_70e14c6c/full-report/measurement-engagement-and-improvement-of-public-administrative-services_3b589a5f.html?utm_source=chatgpt.com

5. Kormych, L. I., & Kormych A. I. (2021). Kontseptualni zasady reformy publichnoi vlady i upravlinnia ta vprovadzhennia modeli «servisnoi derzhavy» v Ukraini [Conceptual foundations of the reform of public authority and administration and the implementation of the «service state» model in Ukraine]. Aktualni problemy polityky, (67), 5-12. https://doi.org/10.32837/app.v0i67.1143 [in Ukrainian].

6. Myrna, N. V., & Stasiuk, O. V. (2024). Teoretychni zasady vzaiemodii orhaniv publichnoho upravlinnia ta instytutiv hromadianskoho suspilstva [Theoretical foundations of the interaction between public administration bodies and civil society institutions]. Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia, 2(79), 165-183. http://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-2-08 [in Ukrainian].

7. Lavrenova O. I., Bilous-Osin T. I., Mohyl S. K. (2019). Otsiniuvannia yakosti nadannia administratyvnykh posluh: navch. posib [Assessment of the quality of administrative service delivery]. Odesa: ONIuA, [in Ukrainian].

8. Shevchenko, S. H. (2021). Formuvannia systemy otsinky yakosti nadannia administratyvnykh posluh [Establishing a system for assessing the quality of administrative service delivery]. Efektyvnist derzhavnoho upravlinnia, 2(67)1), 103-118. https://doi.org/10.33990/2070-4011.67.2021.240246 [in Ukrainian].

9. Kniazieva, O., Tsybulska, T. (2021). Kryterii otsinky yakosti nadannia administratyvnykh posluh (na prykladi analizu danykh reprezentatyvnoho opytuvannia fizychnykh i yurydychnykh osib-subiektiv zvernen do tsentru nadannia administratyvnykh posluh v m. Odesi) [Criteria for assessing the quality of administrative service delivery (based on an analysis of data from a representative survey of individuals and legal entities applying to the Administrative Service Centre in Odesa)]. Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia, 2(83), 158-171. https://doi.org/10.35432/1993-8330appa2832021 [in Ukrainian].

10. Pavlovych-Seneta, Ya. P. (2024). Modernizatsiia administratyvnykh posluh v Ukraini na osnovi utverdzhennia

novykh pryntsypiv yikh nadannia [Modernization of administrative services in Ukraine based on the establishment of new principles for their delivery]. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriia Pravo, 2(83), 112-117. https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.83.2.48 [in Ukrainian].

11. Vdovichen, V. A. (2025). Pravovi zasoby zabezpechennia yakosti nadannia administratyvnykh posluh orhanamy mistsevoho samovriaduvannia [Legal Means of Ensuring the Quality of Administrative Services Provided by Local Self-Government Bodies]. Akademichni vizii. (42), 1-5. https://doi.org/10.5281/zenodo.16415617 [in Ukrainian].

12. Zhang J., Chen W., Petrovsky N., Walker R. M., (2022), The Expectancy-Disconfirmation Model and Citizen Satisfaction with Public Services: A Meta-analysis and an Agenda for Best Practice. Public administration review, Vol. 82, Iss. 1, Pp. 147-159. https://doi.org/10.1111/puar.13368 [in English].

13. Ministerstvo tsyfrovoi transformatsii Ukrainy. (2025, lypnia 29). Yak zminiuietsia servis u TsNAPakh: rezultaty otsinky yakosti za pershe pivrichchia 2025 roku [How service at Administrative Service Centers is changing: quality assessment results for the first half of 2025]. https://thedigital.gov.ua/news/progress/yak-zminyuetsya-servis-u-tsnapakh-rezultati-otsinki-yakosti-za-pershe-pivrichchya-2025-roku

14. Lutska miska rada (2026, January 21). 2025 rik dlia departamentu TsNAP stav rokom rozvytku, tsyfrovizatsii ta transformatsii do tsentru «Diia» [For the Administrative Service Centre (ASC) department, 2025 was a year of development, digitalization, and transformation into a «Diia» center]. https://www.lutskrada.gov.ua/publications/2025-rik-dlia-departamentu-tsnap-stav-rokom-rozvytku-tsyfrovizatsii-ta-transformatsii-do-tsentru-diia

15. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2024, June 7). Pro vnesennia zmin do Postanovy Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 11 serpnia 2021 r. №864[On Amendments to Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 864 of August 11, 2021] (Resolution No.662). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/662-2024-%D0%BF#Text

Дата надходження статті: 10.09.2026 р.
Дата прийняття статті до друку: 23.10.2026 р.
Дата публікації (оприлюднення) статті: 02.11.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.