

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/10.32702/2307-2156.2026.3.17>

УДК 352:004.738.5

І. П. Динник,

к. держ. упр., доцент кафедри публічного управління та адміністрування,

Державний торговельно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2474-7371>

**ЦИФРОВІЗАЦІЯ КАНАЛІВ КОМУНІКАЦІЇ В ЦЕНТРАХ НАДАННЯ
АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ: ВІД КНИГИ ВІДГУКІВ ДО
СИСТЕМ Е-ЧЕРГИ ТА СМС-ОЦІНЮВАННЯ**

І. Дундук,

PhD in Public Administration, Associate Professor of the Department of Public

Administration, State University of Trade and Economics

**DIGITALIZATION OF COMMUNICATION CHANNELS IN
ADMINISTRATIVE SERVICE CENTERS: FROM GUEST BOOKS TO E-
QUEUE SYSTEMS AND SMS EVALUATIONS**

У статті досліджено процес цифровізації каналів комунікації в центрах надання адміністративних послуг як чинник трансформації взаємодії між установою та відвідувачами. Наголошено, що перехід від традиційних паперових форм зворотного зв'язку до електронної черги, SMS-інформування, онлайн-заявок та цифрового оцінювання якості обслуговування суттєво змінює характер сервісної комунікації, підвищуючи її оперативність, передбачуваність і прозорість.

Основна увага зосереджена на аналізі функціональних можливостей окремих цифрових інструментів комунікації в діяльності ЦНАП та їх впливі на організацію процесу обслуговування і формування зворотного зв'язку від відвідувачів. З'ясовано, що цифрові канали здатні не лише оптимізувати інформаційний обмін, а й створювати масиви даних для оцінювання якості сервісу та прийняття управлінських рішень. Водночас встановлено, що на практиці потенціал таких інструментів часто реалізується фрагментарно та зводиться переважно до інформативної або технічної функції.

Дослідження засвідчує наявність низки проблем, що супроводжують цифровізацію комунікацій у ЦНАП, зокрема цифрову нерівність серед відвідувачів, технічну залежність інструментів, формалізацію зворотного зв'язку, ризики інформаційної безпеки та недостатній рівень цифрової компетентності персоналу. Підкреслено доцільність переходу до інтегрованої моделі цифрової комунікації, яка забезпечує поєднання різних каналів взаємодії в єдине аналітичне середовище та сприяє підвищенню якості адміністративних послуг.

The article examines the process of digitization of communication channels in administrative service centers (ASC) as a key factor in transforming the interaction between government agencies and citizens. It emphasizes that the transition from traditional paper-based feedback forms to the use of electronic queues, SMS notifications, online applications, chatbots, and digital service quality assessment systems significantly changes the nature of service

communication, increasing its efficiency, predictability, and transparency. It is argued that digitalisation is not simply a change in the format of data transmission, but a reconstruction of the very logic of public service delivery based on customer orientation.

The main focus is on analyzing the functional capabilities of individual digital communication tools in the activities of the ASC and their direct impact on the architecture of the service process. It has been found that the introduction of automated systems allows not only to optimize information exchange in real time, but also to accumulate large amounts of data (Big Data). This data becomes the foundation for objective monitoring of service quality, analysis of peak loads, and making informed management decisions regarding the modernization of the ASC structure.

At the same time, the study found a serious gap between the theoretical potential of digital platforms and their practical implementation. In practice, the functionality of innovative tools is often implemented in a fragmented manner, boiling down mainly to an informative or purely technical function (notification of document readiness), while the analytical and participatory aspects remain unused. It was found that the lack of a systematic approach to the integration of digital channels leads to duplication of processes and dispersion of communication efforts.

The study reveals a complex set of problems accompanying the digitization of communications in ASCs. These include: the problem of the “digital divide” and inequality among different social groups of visitors; the high technical dependence of services on infrastructure stability; excessive formalization of feedback, which negates the substantive part of citizens' appeals; critical risks to information security and personal data protection; and insufficient digital literacy among both visitors and staff.

Particular attention is paid to the psychological aspect of the transition to algorithmic interaction, where the lack of “live” communication may be perceived by some applicants as a barrier to accessing services. The paper emphasizes the

need for an inclusive approach that takes into account the needs of vulnerable groups in the context of total digitalization.

The analysis highlights the advisability of transitioning from a linear to an integrated model of digital communication. Such a model involves the creation of a unified ecosystem environment where different channels of interaction (mobile applications, web portals, self-service terminals) are synchronized with each other. The author proves that only through the strategic combination of technological innovations with the development of employees' digital competencies and the provision of cyber resilience is it possible to achieve a qualitatively new level of administrative service delivery. The conclusions of the article can be used by local governments to improve digital transformation strategies at the municipal level.

Ключові слова: *цифровізація, канали комунікації, ЦНАП, електронна черга, зворотний зв'язок, якість адміністративних послуг.*

Keywords: *digitalization, communication channels, Centers for Administrative Services Provision, electronic queue, feedback, quality of administrative services.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В умовах активного розвитку цифрових технологій змінюються підходи до організації комунікації між установами, що надають послуги, та їхніми користувачами. Центри надання адміністративних послуг (далі – ЦНАП) є простором безпосереднього контакту громадян із сервісною інфраструктурою держави, де якість комунікації відіграє визначальну роль у сприйнятті ефективності та доступності послуг. Водночас традиційні канали зворотного зв'язку, зокрема книга відгуків і пропозицій, дедалі меншою мірою відповідають потребам сучасних користувачів, які очікують швидкої реакції, зручності та прозорості взаємодії.

Перехід від паперових форм комунікації до цифрових каналів, таких як системи електронної черги, SMS-інформування та електронного оцінювання

якості обслуговування, зумовлює суттєві зміни у способах взаємодії між ЦНАП і відвідувачами. Ці інструменти не лише оптимізують організацію обслуговування, а й формують нові механізми збору, узагальнення та аналізу відгуків користувачів, що створює передумови для постійного вдосконалення сервісних процесів.

Разом із тим впровадження цифрових каналів комунікації в діяльність ЦНАП не завжди супроводжується їх системним використанням як інструментів зворотного зв'язку. На практиці такі рішення часто обмежуються інформативною або технічною функцією, тоді як їх потенціал для оцінювання якості обслуговування та врахування користувацького досвіду залишається недостатньо реалізованим. Це зумовлює потребу в науковому осмисленні процесу цифровізації комунікаційних каналів саме з позицій їхньої ефективності, зручності та впливу на взаємодію з відвідувачами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику нормативного регулювання е-послуг досліджували М. Малець та Д. Яровик. Науковці звертають увагу на існуючі процесуальні недоліки, які не дозволяють громадянам повною мірою реалізувати право на отримання адміністративних послуг в електронній формі, та обґрунтовують важливість системного підходу до цифровізації [1].

Теоретико-правові засади та процес становлення «сервісної держави» обґрунтовано також в працях А. Краковської та М. Бабика [2]. Науковці сходяться на думці, що головною метою трансформації є задоволення потреб громадян через надання якісних послуг в електронній формі. Водночас дослідники констатують, що на сьогодні українці не можуть сповна реалізувати своє право на е-послуги через низку процесуальних недоліків та прогалин у правовому регулюванні, що вимагає системного підходу до вдосконалення законодавства.

У свою чергу, трансформацію комунікативної взаємодії органів публічної влади з громадськістю аналізують Р. Пашов та А. Похожалова. Науковці

наголошують, що зміна комунікативної парадигми вимагає впровадження новітніх цифрових інструментів, які дозволяють оптимізувати надання адміністративних послуг та забезпечити прозору підзвітність влади перед суспільством [3].

Якщо попередні автори розглядали зміну комунікативних парадигм, то С. Прокопенко зосереджується на перешкодах цього процесу [4]. Він аналізує, як правові бар'єри та рівень цифрової компетентності громадян впливають на реальну доступність адміністративних послуг, пропонуючи шляхи вдосконалення державної політики у цій сфері.

Безпосередньо організаційні аспекти функціонування фронт-офісів розкриває Н. Опар, розглядаючи ЦНАП, як ключовий інструмент взаємодії влади та громади [5]. Авторка аналізує розвиток мережі «Дія.Центрів» та вплив програми «U-LEAD з Європою», наголошуючи, що в умовах цифровізації процес обслуговування має бути гнучким: поєднувати традиційні канали з цифровими інструментами, такими як онлайн-заяви та відеозустрічі з адміністраторами.

Метою даної статті є аналіз процесу цифровізації каналів комунікації в центрах надання адміністративних послуг та визначення їх ролі у формуванні ефективного зворотного зв'язку і підвищенні якості сервісного обслуговування відвідувачів.

Виклад основного матеріалу дослідження. У межах дослідження цифровізація каналів комунікації в ЦНАП розглядається крізь призму трансформації практичних інструментів взаємодії з відвідувачами – від традиційних форм зворотного зв'язку до електронної черги, SMS-інформування та електронного оцінювання якості обслуговування.

Традиційна модель комунікації в діяльності ЦНАП ґрунтувалась переважно на безпосередньому особистому контакті між відвідувачем та працівниками установи, а також на використанні паперових інструментів інформування та зворотнього зв'язку. До таких інструментів належали: книга відгуків та пропозицій, усні звернення під час прийому, інформаційні стенди,

оголошення в приміщення ЦНАП тощо. Варто зауважити, що такі інструменти комунікації існують і досі, однак тепер вони не перше і єдине джерело інформації, а допоміжне. Зворотний зв'язок у традиційній формі характеризується фрагментарністю, відкладеним характером реагування та відсутністю системного аналізу отриманої інформації. Яскравим прикладом неефективності цієї моделі є ситуація, коли скарга на незручний графік роботи, залишена у паперовій книзі, могла розглядатися місяцями або ж взагалі залишатися поза увагою керівництва через відсутність механізму обов'язкового моніторингу записів. Фактично – зауваження та пропозиції, зафіксовані у паперовому вигляді, переважно виконували формальну функцію та рідко трансформувалися у конкретні управлінські або організаційні рішення.

Крім того, традиційна модель комунікації не враховувала зміну очікувань відвідувачів щодо швидкості отримання інформації та зручності взаємодії з установою. Процес обслуговування супроводжувався необхідністю особистої присутності, очікуванням у чергах та повторними зверненнями для уточнення статусу заяв або готовності результатів послуг, що негативно впливало на загальне сприйняття якості сервісу. Наприклад, щоб просто дізнатися, чи готовий паспорт, громадянин змушений був витратити час на проїзд до ЦНАПу та очікування в черзі до інформатора, що створювало зайве навантаження на персонал і викликало невдоволення.

Зазначені обмеження традиційних каналів комунікації створили передумови для поступового впровадження цифрових інструментів, спрямованих на оптимізацію взаємодії з відвідувачами та підвищення прозорості й передбачуваності процесу обслуговування.

Поступовий перехід до цифрових інструментів розпочався з SMS-інформування. Цей канал дозволив швидко доводити інформацію про статус заяв, готовність результатів послуг або необхідність додаткових дій з боку відвідувача без обов'язкової присутності в установі. SMS-інформування зменшувало кількість повторних звернень і уточнюючих візитів, підвищуючи

зручність та передбачуваність обслуговування. Типовий приклад такої комунікації: автоматичне повідомлення «Ваш паспорт готовий до видачі. Завітайте до ЦНАП», яке економить відвідувачу щонайменше один візит до установи. Водночас канал залишався переважно одностороннім і не забезпечував повноцінного зворотного зв'язку, що зумовило потребу в подальшій цифровізації комунікацій.

Важливим етапом трансформації комунікаційного простору ЦНАПу стало впровадження систем електронної черги. Такий інструмент вирішив організаційне та комунікаційне завдання водночас. З одного боку, черга структурувала потік відвідувачів, мінімізуючи конфліктні ситуації та психологічну напругу в залах очікування. З іншого боку – електронна черга стала джерелом об'єктивних даних про час очікування та тривалість обслуговування, що раніше не фіксувалися у паперових журналах.

Цифровізація процесу запису на прийом (через термінали самообслуговування, веб-портал або мобільні сервіси-боти) змінила саму природу взаємодії громадянина з установою, зробивши її більш прогнозованою. Відвідувачі отримали можливість планувати свій візит, що суттєво підвищило рівень довіри до системи надання адміністративних послуг загалом.

Поступовий розвиток цифровізації в ЦНАП продовжився впровадженням онлайн-заявок та електронних сервісів. Завдяки веб-порталам та мобільним додаткам громадяни отримали можливість подавати документи та запити без особистої присутності в установі. Такий канал комунікації інтегрується з системою електронної черги та SMS-сповіщеннями, забезпечуючи відвідувачам прогнозованість процесу та зменшення часу на відвідування ЦНАП. Успішним кейсом тут є комплексна послуга «єМалятко» або реєстрація ФОП через портал «Дія», коли взаємодія з працівниками зведена до нуля, а результат послуги надходить в електронний кабінет. Онлайн-заявки дозволяють не лише економити час, а й підвищують прозорість

процесу обслуговування, оскільки всі етапи розгляду заяви фіксуються цифровим способом.

Наступним кроком у трансформації комунікацій стало онлайн-консультування та відеозустрічі з адміністраторами, однак варто зауважити, що вони лише впроваджуються і є не у кожному ЦНАПі. Використання чат-ботів та відеозв'язку забезпечує активний зворотний зв'язок та можливість дистанційного вирішення питань, що раніше вимагали особистого візиту. Даний інструмент підвищує рівень доступності послуг, робить процес більш інтерактивним та сприяє формуванню довіри до системи надання адміністративних послуг.

Одночасно впроваджуються інтегровані системи зворотного зв'язку, які поєднують різні цифрові канали: оцінювання роботи адміністраторів через термінали, залишення розгорнутих відгуків через QR-коди та SMS-опитування після завершення обслуговування. Завдяки централізованому збору та аналізу даних ці системи дозволяють отримати об'єктивну інформацію про ефективність роботи ЦНАП, що створює передумови для вдосконалення процесів та підвищення якості послуг.

Впровадження цифрових каналів також сприяє автоматизації внутрішніх процесів. Системи керування чергами, обліку заяв та контролю термінів виконання послуг дозволяють скоротити адміністративне навантаження, підвищити ефективність роботи персоналу та забезпечити прозорість процесів для відвідувачів.

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що цифровізація каналів комунікації в ЦНАП має беззаперечний позитивний ефект. Впровадження новітніх інструментів дозволило мінімізувати корупційні ризики (завдяки усуненню «людського фактора» при формуванні черги), суттєво зекономити час відвідувачів, забезпечити екстериторіальність послуг та створити масиви даних для аналітики управлінських рішень.

Однак, попри значний прогрес, процес цифрової трансформації комунікації супроводжується низкою проблемних аспектів та недоліків, які

потребують вирішення. До основних викликів, що перешкоджають побудові ідеальної моделі взаємодії, варто віднести:

1. Цифрова нерівність та розрив у цифровій грамотності.
2. Технічна залежність та інфраструктурні ризики.
3. Формалізація зворотнього зв'язку.
4. Питання інформаційної безпеки та захисту персональних даних.
5. Недостатня цифрова компетентність персоналу.

Розглянемо кожен з проблем комплексно. Значна частина цільової аудиторії ЦНАП – це люди літнього віку та вразливі верстви населення, які часто не володіють смартфонами або не мають навичок користування терміналами, QR-кодами, чат-ботами чи мобільними додатками. На практиці це виглядає так: пенсіонер, приходячи до ЦНАП, губиться перед терміналом електронної черги і не може самостійно вибрати послугу без допомоги консультанта, почуваячись при цьому безпорадним. Тож для таких громадян повна цифровізація каналів комунікації може стати бар'єром у доступі до послуг, створюючи відчуття соціальної ізоляції.

Однозначно ефективність цифрових каналів (е-черга, онлайн-оцінювання) повністю залежать від стабільності зв'язку та електропостачання. В умовах воєнного стану через часту енергетичну нестабільність чи технічні збої у роботі реєстрів, цифрові інструменти стають недоступними, що може повністю паралізувати комунікацію, якщо не передбачено дублюючих механізмів.

Окрім цього, існує клік-активізм. Формат оцінювання (натискання смайлика чи зірочки) часто не дозволяє відвідувачу деталізувати проблему. Користувач в цілому може поставити низьку оцінку через поганий настрій або фактори, що не залежать від адміністратора (наприклад, вимоги закону), що викривлює статистику КРІ працівників.

Як відомо, у процесі комунікації з державними органами використовуються й сторонні платформи (месенджери Viber, Telegram), що несе потенційно ризик витоку чутливої інформації. Крім того, існує

побоювання, що негативні відгуки можуть бути деанонізовані та вплинути на подальше надання послуг.

Одночасно впровадження нових інструментів випереджає підготовку кадрів. Іноді працівники ЦНАП не вміють ефективно працювати з CRM-системами, аналізувати зворотній зв'язок або допомагати відвідувачам користуватися терміналами, що нівелює ефективність впровадження технологій.

З метою подолання виявлених проблем доцільним є впровадження єдиної інтегрованої комунікаційно-аналітичної платформи ЦНАП, яка об'єднує всі наявні канали взаємодії з відвідувачами (електронну чергу, SMS-інформування, онлайн-заявки, оцінювання якості обслуговування, звернення через чат-боти та термінали) в межах одного цифрового середовища. Така платформа має забезпечувати не лише інформування, а й двосторонню комунікацію з можливістю обов'язкового опрацювання кожного сигналу від відвідувача.

Практична реалізація цієї моделі може передбачати, наприклад, автоматичне поєднання результатів електронного оцінювання з конкретною послугою, часовим інтервалом та типом звернення. У разі систематичного зниження оцінок або повторюваних скарг платформа формує аналітичний звіт для керівництва ЦНАП, що слугує підставою для коригування графіків роботи, перерозподілу навантаження між адміністраторами або вдосконалення внутрішніх процедур. Водночас для відвідувачів, які не користуються цифровими сервісами, зберігається можливість альтернативної комунікації з подальшим внесенням отриманої інформації до тієї ж системи працівниками установи.

Запровадження інтегрованої платформи дозволяє вирішити одразу кілька проблемних аспектів: зменшити фрагментарність зворотного зв'язку, мінімізувати формалізацію оцінювання, підвищити цифрову доступність для різних груп населення та забезпечити безпечне зберігання й аналіз персональних даних. У підсумку цифрові канали комунікації перестають

бути ізольованими інструментами та трансформуються в цілісну систему управління якістю обслуговування.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. У підсумку дослідження з'ясовано, що цифровізація каналів комунікації в діяльності ЦНАП змінює не лише технічні аспекти обслуговування, а й сам характер взаємодії між установою та відвідувачами. Перехід від паперових і переважно односторонніх форм зворотного зв'язку до цифрових інструментів сприяв підвищенню швидкості інформування, зменшенню кількості повторних звернень і формуванню більш передбачуваної моделі отримання адміністративних послуг.

Водночас встановлено, що наявність цифрових каналів сама по собі не гарантує ефективної комунікації. У багатьох випадках такі інструменти виконують інформативну або організаційну функцію, залишаючись формальними елементами сервісу та не перетворюючись на повноцінний механізм зворотного зв'язку. Це свідчить про розрив між технічним впровадженням цифрових рішень і їх реальним використанням для управління якістю обслуговування.

З'ясовано також, що ефективність цифрової комунікації в ЦНАП безпосередньо залежить від рівня цифрової доступності для різних груп населення, стабільності технічної інфраструктури та готовності персоналу працювати з аналітикою зворотного зв'язку. За відсутності цих умов цифрові канали можуть відтворювати ті самі обмеження, що були характерні для традиційних форм комунікації, лише в електронному форматі.

Таким чином, подальший розвиток цифрової комунікації в діяльності ЦНАП має бути спрямований не стільки на розширення переліку окремих цифрових інструментів, скільки на їх функціональну інтеграцію в єдину систему управління взаємодією з відвідувачами. Перспективним є перехід від фрагментарного використання електронної черги, SMS-інформування та онлайн-оцінювання до комплексної комунікаційно-аналітичної моделі, у межах якої кожен сигнал від користувача фіксується, аналізується та

використовується для коригування сервісних процесів. Саме така логіка дозволяє трансформувати цифрові канали з технічних рішень у інструмент стратегічного управління якістю адміністративних послуг і формування стійкої довіри громадян до сервісної держави.

Література

Малець М., Яровик Д. Цифровізація адміністративного процесу: використання електронних засобів у державному управлінні та адміністративних процесах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2024. № 85. С. 23–27.

2. Краковська А., Бабик М. Цифровізація адміністративних послуг в Україні: проблеми та перспективи розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. № 70. С. 329–333.

???. Пашов Р., Похожалова А. Цифровізація комунікативної складової в діяльності органів публічної влади в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. 2022. Т. 33(72), № 4. С. 77–82.

4. Прокопенко С. Проблеми та перспективи цифровізації адміністративних послуг в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 12. С. 235–239.

5. Опар Н. Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП) як спосіб надання адміністративних послуг населенню: теоретичний аспект. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2022. № 2 (33). С. 5-9.

References

1. Malets', M. and Yarovyk, D. (2024), "Digitization of administrative processes: use of electronic means in public administration and administrative processes", *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu*, vol. 85, pp. 23–27.

2. Krakovs'ka, A. and Babyk, M. (2022), "Digitization of administrative services in Ukraine: problems and prospects for development", *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu*, vol. 70, pp. 329–333.

3. Pashov, R. and Pokhozhalova, A. (2022), “Digitization of the communicative component in the activities of public authorities in Ukraine”, *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernads'koho*, vol. 33(72), no. 4, pp. 77–82.

4. Prokopenko, S. (2024), “Challenges and Prospects for the Digitalization of Administrative Services in Ukraine”, *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 12, pp. 235–239.

5. Opar, N. (2022), “The Administrative Services Center (ASC) as a Means of Providing Administrative Services to the Public: a theoretical perspective”, *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia*, vol. 2 (33). pp. 5-9.

Отримано редакцією журналу / Received: 13.03.26

Прорецензовано / Revised: 17.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 20.03.26