

*Е. Г. Сеїдова-Богословська,
аспірант, Національний аерокосмічний університет "Харківський авіаційний інститут"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3334-5959>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.24.372

МОДЕЛЮВАННЯ ВИЗНАЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

*Е. Seidova-Bohoslovska,
PhD student, National Aerospace University "Kharkiv Aviation Institute"*

MODELING OF DETERMINING THE EFFECTIVENESS OF DIGITALIZATION OF THE ACTIVITIES OF LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES

У статті здійснено моделювання визначення результативності цифровізації діяльності органів місцевого самоврядування. Зокрема, виокремлено комплекс стратегічних стратегічних проєкцій для визначення результативності цифровізації діяльності органів місцевого самоврядування; описано процес реалізації моделі збалансованої системи показників; запропоновано загальну методику визначення результативності цифровізації органів місцевого самоврядування, що базується на збалансованій системі показників.

Показано, що існує перелік показників бізнесу та громадського сектора, що повторюються: складність зовнішнього та внутрішнього середовища; відкритість до впливів довкілля; низька конкурентоспроможність досвідчених менеджерів; відмінні цілі громадських організацій; велика кількість цілей та завдань; розпливчасті цілі державних органів; високий рівень бюрократії; тривалий процес прийняття рішень; менеджери залежать від начальства; висока мотивація служити громадським інтересам; слабка відданість менеджерів організації.

Підкреслено, що державний сектор може бути охарактеризований як складний, що відповідає потребам багатьох зацікавлених сторін і має часто розпливчасту та різноманітну структуру цілей.

Зазначено, що збалансована система показників може допомогти менеджерам громадського сектора у виконання тих самих функцій стратегічного планування та контролю, що й у випадку комерційних менеджерів: уточнення та досягнення консенсусу щодо стратегії; поширення стратегії на рівень всієї організації; узгодження відомчих та особистих цілей зі стратегією; суміщення стратегічних цілей з довгостроковими цілями та річними бюджетами; виявлення та узгодження стратегічних ініціатив; виконання періодичних систематичних стратегічних оглядів; отримання зворотного зв'язку для поліпшення стратегії.

Визначено, що ефект від цифровізації громадського управління найчастіше ототожнюється з підвищенням його якості та зниженням витратності. Саме фінансову та процесну проєкції пропонується наповнити цілями та показниками, які оцінюватимуть цей ефект.

The paper simulates the determination of the effectiveness of digitalization of the activities of local self-government bodies. In particular, a set of strategic projections is allocated to determine the effectiveness of digitalization of the activities of local self-government bodies; the process of implementing of the balanced scorecard model are described; a general methodology of determining of the effectiveness of digitalization of local self-government bodies based on a balanced system of indicators is proposed.

It is shown that there is the following list of repeated indicators of business and public sector: complexity of external and internal environment; openness to environmental influences; low competitiveness of experienced managers; excellent goals of public organizations; a large number of goals and objectives; vague goals of state bodies; a high level of bureaucracy; a long decision-making process; managers depend on superiors; high motivation to serve the public interest; weak loyalty to organization managers.

It is emphasized that the public sector can be characterized as complex, meeting the needs of many stakeholders and having an often vague and diverse target structure.

It is indicated that a balanced scorecard can help public sector managers to perform the following functions of strategic planning and control as in the case of commercial managers: clarification and consensus on the strategy; spreading of the strategy to the level of the entire organization; alignment of departmental and personal goals with the strategy; combining strategic goals with long-term goals and annual budgets; identifying of strategic initiatives; making periodic systematic strategic reviews; obtaining feedback to improve strategy.

It is determined that the effect of digitalization of public administration is often identified with an increase in its quality and a decrease in expenditure. It is proposed to fill the financial and process projections with goals and indicators that will evaluate this effect.

Ключові слова: органи місцевого самоврядування цифровізація, модель, збалансована система показників, стратегічні проєкції.

Key words: local governments, digitalization, model, balanced scorecard, strategic projections.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Для можливості розробки єдиного методичного підходу до оцінки ефективності цифровізації органів місцевого самоврядування та виявлення тенденцій розвитку цифрової трансформації українського суспільства в цілому по країні, і на регіональному та локальному рівнях, зокрема її технічної, технологічної, витратної, клієнтоорієнтованої складових, необхідна інтегрована система показників та індикаторів, емпіричних досліджень ринку інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій, проведених вітчизняними та зарубіжними компаніями, а також отримання достовірних даних, отриманих від суб'єктів публічного управління в динаміці.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Для створення подібної уніфікованої моделі оцінки ефективності цифровізації органів місцевого самоврядування пропонується взяти за основу принцип систему

збалансованих показників Balanced Scorecard (BSC), розробленої Д. Нортонем та Р. Капланом.

Комплексний підхід до оцінки ефективності цифровізації органів місцевого самоврядування передбачає інформаційну підтримку узгодженого стратегічного й оперативного управління. Однією з найвідоміших методик цільового управління є система збалансованих показників ефективності (ЗСП). Система збалансованих показників, описана роботах Д. Нортон та Р. Каплана досить успішно апробована на різних підприємствах.

Проте недостатньо уваги приділяється процесам визначення результативності цифровізації діяльності органів місцевого самоврядування.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою роботи є моделювання визначення результативності цифровізації діяльності органів місцевого самоврядування.

Для досягнення поставленої мети в роботі пропонується поставити та вирішити такі завдання:

— виокремити комплекс стратегічних стратегічних проєкцій для визначення результативності циф-

ровізації діяльності органів місцевого самоврядування;

- описати процес реалізації моделі збалансованої системи показників;

- запропонувати загальну методику визначення результативності цифровізації органів місцевого самоврядування, що базується на збалансованій системі показників.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Окрім системи показників та індикаторів, повинні бути розроблені та офіційно схвалені методики моніторингу, аналізу та прогнозування ситуації в цій сфері в коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі, а також виділені відповідні ресурси на здійснення інформаційно-аналітичного забезпечення, встановлені регламенти взаємодії користувачів інформації та вимоги до самої інформації, тобто має бути створена система інформаційно-аналітичного процесу [2; 5].

Ця система є інструментом стратегічного управління, який забезпечує зв'язок між стратегією і щоденною діяльністю підприємства. Цей зв'язок реалізується в корпоративному управлінні за рахунок виділення показників, що відображають ефективність діяльності за чотирма проекціями: "фінанси", "внутрішні бізнес-процеси", "клієнти", "навчання та зростання".

Система була розроблена після усвідомлення не-ефективності існуючих методів оцінки діяльності підприємств, що відображають лише фінансовий аспект.

Повну картину можна отримати лише за дотримання балансу показників різних проєкцій, урахування не-економічних чинників. Аналіз нефінансових показників та групування показників за взаємозалежними ознаками — це найбільш характерна особливість збалансованої системи показників, яка потрібна в управлінні соціально-економічними процесами. Деякі автори у своїх роботах детально описують технологію побудови системи збалансованих показників та можливості її застосування в управлінні соціально-економічними процесами [1; 4].

При цьому у сфері публічного управління автори рекомендують виділення наступного комплексу стратегічних проєкцій зі своїми специфічними індикаторами та методами їх розрахунку: "економіка", "соціальна сфера", "екологія", "правопорядок та безпека" та "політика та управління".

Інші автори стверджують, що можливість успішного впровадження системи BSC у державному секторі збільшується, якщо цільова організація вже має чітке бачення і стратегію. Це свідчить про те, що аспекти розвитку стратегії BSC можна поліпшити.

У цьому зв'язку слід визначити показники бізнесу та громадського сектора, що повторюються:

- складність зовнішнього та внутрішнього середовища;
- відкритість до впливів довкілля;
- низька конкурентоспроможність досвідчених менеджерів;

- відмінні цілі громадських організацій;
- велика кількість цілей та завдань;
- розпливчасті цілі державних органів;
- високий рівень бюрократії;
- тривалий процес прийняття рішень;
- менеджери залежать від начальства;
- висока мотивація служити громадським інтересам;

- слабка відданість менеджерів організації [2; 3].

Державний сектор може бути охарактеризований як складний, що відповідає потребам багатьох зацікавлених сторін і має часто розпливчасту та різноманітну структуру цілей.

Модель збалансованої системи показників була розроблена як засіб для розробки стратегії, постійного моніторингу досягнення цілей стратегії та вимірювання ефективності шляхом поділу вимірювання на чотири різні, взаємопов'язані перспективи: фінансова, клієнтська, внутрішні бізнес-процеси, інновацій та навчання. За інтеграцією цілей, заходів, завдань та ініціатив кожної з чотирьох перспектив для підтримки загального бачення та стратегії, BSC демонструє цінність як інструмент стратегічного управління, що виходить за рамки простих фінансових індикаторів, наголошуючи на важливості нефінансових перспектив, таких як задоволеність клієнтів, внутрішні бізнес-процеси, навчання та зростання. За вибором відповідних драйверів продуктивності та показників результатів відповідно до теорії бізнесу в ланцюжку причинно-наслідкових зв'язків, організація матиме найкраще уявлення про те, як досягти своєї потенційної конкурентної переваги [3; 4].

Процес реалізації BSC можна описати як серію із наступних чотирьох кроків.

1. Реалізація бачення та досягнення консенсусу.
 2. Повідомлення цілей, постановка цілей та ув'язування стратегій.
 3. Встановлення цілей, розподіл ресурсів та встановлення контрольних точок.
 4. Забезпечення зворотного зв'язку та навчання.
- Система BSC може допомогти менеджерам громадського сектора у виконання тих самих функцій стратегічного планування та контролю, що й у випадку комерційних менеджерів:

- уточнення та досягнення консенсусу щодо стратегії;
- поширення стратегії на рівень всієї організації;
- узгодження відомчих та особистих цілей зі стратегією;
- суміщення стратегічних цілей з довгостроковими цілями та річними бюджетами;
- виявлення та узгодження стратегічних ініціатив;
- виконання періодичних і систематичних стратегічних оглядів;
- отримання зворотного зв'язку для поліпшення стратегії [1; 5].

Існує загальна думка, що публічний сектор характеризується наявністю різноманітності зацікавлених сторін з потенційно розбіжними і часто розпливчастими цілями. Щоб успішно реалізовувати стратегії цифровізації громадського сектора, слід фокусуватися на конкретних цілях. Це не обов'яз-

ково означає, що всі потреби зацікавлених сторін можуть або повинні бути задоволені, але рішення, на яке слід звернути увагу, має бути виконане на раціональній основі.

При цьому слід зазначити, що практика застосування моделі BSC є успішною як на великих, так і на середніх і малих підприємствах, що дозволяє припустити успішність застосування цього підходу як для узагальненого аналізу цифровізації публічного управління на рівні країни або регіону, так і для розукрупненої детальної оцінки ефективності цифровізації органів місцевого самоврядування [2; 3].

У роботі пропонується загальна методика оцінки ефективності цифровізації органів місцевого самоврядування, що базується на збалансованій системі показників.

У запропонованій методиці розглядаються три підсистеми — складові цифрового громадського управління: "Цифровий уряд", "Цифровий бізнес" та "Цифрове суспільство (громадяни)".

Далі слід розглянути складові методики докладніше. Оцінюючи ефективність цифровізації публічного управління, традиційні проєкції BSC "Фінанси" та "Внутрішні процеси" корелюють із складовою "Цифровий уряд", оскільки саме державний сектор є ініціатором та основою цифровізації публічного управління. Як було зазначено вище, ефект від цифровізації громадського управління найчастіше ототожнюється з підвищенням його якості та зниженням витратності. Саме фінансову та процесну проєкції пропонується наповнити цілями та показниками, які оцінюватимуть цей ефект.

Проєкція "Клієнти" відображає інтереси сторін: "Цифровий бізнес" та

"Цифрове суспільство (громадяни)", оскільки саме підприємства та громадяни є споживачами державних електронних послуг. Ключовими критеріями ефективності цифровізації публічного управління в даному контексті будуть швидкість і якість послуг, що надаються, і, як наслідок, ? задоволеність і лояльність клієнтів.

Традиційну проєкцію "Навчання та зростання" пропонується змінити на проєкцію "Розвиток", оскільки ефективність цифровізації публічного управління і є збалансованим розвитком системи, що включає зниження фінансових, трудових і тимчасових витрат, оптимізацію внутрішніх-бізнес-процесів, високу якість і швидкість надання послуг, а також навчання та адаптацію всіх сторін процесу.

Запропонована збалансована система показників цифровізації органів місцевого самоврядування дозволяє:

- оцінювати в динаміці ефективність процесів цифровізації органів публічної влади з різних напрямів;
- проводити оцінку цифровізації як системи громадського управління загалом, і окремих її структур на різних рівнях;
- усунути розрив між нечітко сформованими цілями та завданнями цифровізації за допомогою оперативних заходів;
- сприяти процесу, за допомогою якого орган публічної влади може досягти стратегічних цілей із цифровізації;

— перенести акцент органів публічної влади з програм та ініціатив на результати цифровізації, які мають досягти програми та ініціативи;

— узгоджувати ініціативи, роботу відділів та окремих виконавців.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У цілому, відповідно до певних цілей оцінки, запропонована система має бути наповнена необхідною і достатньою кількістю показників та індикаторів, отримані значення яких будуть основою для розробки рекомендацій щодо покращення окремих аспектів цифрових перетворень органів місцевого самоврядування та підвищення ефективності цифровізації публічного управління в цілому.

Література:

1. Бондарчук Н. В. Взаємодія органів публічної влади та громадянського суспільства в умовах цифровізації. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2022. Вип. 28. С. 36—39.
2. Ключевський В. Використання сучасних цифрових технологій при наданні адміністративних послуг на регіональному рівні. Механізми державного управління. 2018. № 4 (76). С. 47—51.
3. Петренко Н. О., Машковська Л. В. Цифровізація державних адміністративних послуг в Україні: нормативно-правові аспекти. Право і суспільство. 2020. № 2. С. 112—119.
4. Разумей Г. Ю., Разумей М. М. Діджиталізація публічного управління як складник цифрової трансформації України. Публічне управління та митне адміністрування. 2020. № 2 (25). С. 139—145.
5. Тищенко І. О. Адміністративні процедури надання електронних послуг публічною адміністрацією в Україні. Форум права. 2017. № 2. С. 124—129.

References:

1. Bondarchuk, N.V. (2022), "Interaction of public authorities and civil society in the conditions of digitalization", *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini*, vol. 28, pp. 36—39.
2. Kliuchevskiy, V. (2018), "The use of modern digital technologies in the provision of administrative services at the regional level", *Mekhanizmy derzhavnoho upravlinnia*, vol. 4 (76), pp. 47—51.
3. Petrenko, N.O. and Mashkovska, L.V. (2020), "Digitization of public administrative services in Ukraine: regulatory and legal aspects", *Pravo i suspilstvo*, vol. 2, pp. 112—119.
4. Razumei, H.Yu. and Razumei, M.M. (2020), "Digitization of public administration as a component of digital transformation of Ukraine", *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia*, vol. 2 (25), pp. 139—145.
5. Tyshchenkova, I.O. (2017), "Administrative procedures for the provision of electronic services by the public administration in Ukraine", *Forum prava*, vol. 2, pp. 124—129.

Стаття надійшла до редакції 03.12.2025 р.