

УДК 35.077:004.738.5:004.89(477)

DOI <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2024-3-5>

Антон ЛІПЕНЦЕВ

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування, Національний лісотехнічний університет України (Львів, Україна); магістр з маркетингу, сертифікований Salesforce адміністратор, e-mail: lipentsev@gmail.com

ORCID: 0009-0004-0876-5400

Бібліографічний опис статті: Ліпенцев, А. (2024). Персоналізація адміністративних послуг через цифрові технології: аналіз впливу на клієнтоорієнтованість органів публічної влади. *Публічне управління та місцеве самоврядування*, 3, 34–42, doi: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2024-3-5>

ПЕРСОНАЛІЗАЦІЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ЧЕРЕЗ ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ: АНАЛІЗ ВПЛИВУ НА КЛІЄНТООРІЄНТОВАНІСТЬ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Зростання використання цифрових технологій у публічному управлінні трансформувало процес надання послуг, акцентуючи увагу на необхідності персоналізованого підходу до задоволення різноманітних потреб громадян. Персоналізація адміністративних послуг стає вирішальним фактором покращення клієнтоорієнтованості органів державної влади, зміцнення довіри громадян і підвищення ефективності надання послуг. У цій роботі розглянуто актуальність цифрової персоналізації в публічному управлінні, оцінено її вплив на клієнтоорієнтованість, а також висвітлено виклики й можливості, пов'язані з її впровадженням.

Актуальність цього дослідження зумовлена швидким глобальним переходом до електронного урядування та зростаючими очікуваннями громадян щодо оперативного реагування на їхні потреби в адміністративних послугах, адаптованих до індивідуальних запитів. Цифрові технології, зокрема штучний інтелект, аналіз великих даних і блокчейн, відкривають перед органами державної влади нові можливості для аналізу даних про громадян, прогнозування їхніх потреб і надання індивідуальних рішень. Водночас, впровадження таких технологій порушує питання інклюзивності, етичного використання даних та балансу між ефективністю й справедливістю. Ці виклики є особливо актуальними для України, де цифрова трансформація відбувається швидкими, але нерівномірними темпами, що створює як значні можливості, так і системні обмеження.

Метою цього дослідження є аналіз впливу персоналізації на клієнтоорієнтованість органів публічної влади в Україні. Результати дослідження демонструють, що персоналізація суттєво покращує клієнтоорієнтованість завдяки спрощенню процедур надання послуг, зменшенню бюрократичних труднощів і підвищенню рівня задоволеності користувачів. Досвід країн-лідерів у сфері цифрового урядування, таких як Естонія та Сінгапур, свідчить про те, що персоналізовані адміністративні послуги сприяють зростанню довіри громадян і підвищенню операційної ефективності. В Україні прикладом інтеграції персоналізації в надання державних послуг є платформа «Дія». Попри успіхи, існують виклики, пов'язані з обмеженістю ресурсів і недосконалістю інфраструктури, які потребують вирішення. У результаті дослідження зроблено висновок, що персоналізація адміністративних послуг за допомогою цифрових технологій є трансформаційним підходом, який суттєво посилює клієнтоорієнтованість. Однак її успішна реалізація вимагає вирішення етичних питань, забезпечення захисту даних громадян і гарантування рівного доступу до цифрових послуг.

Ключові слова: громадське управління, цифровізація, адаптивні сервіси, індивідуальний підхід, взаємодія «державно-громадянин».

Anton LIPENTSEV

Postgraduate Student at the Department of Public Management and Administration, Ukrainian National Forestry University (Lviv, Ukraine), Master of Marketing, Salesforce certified administrator, e-mail: lipentsev@gmail.com

ORCID: 0009-0004-0876-5400

To cite this article: Lipentsev, A. (2024). Personalizatsiia administratyvnykh posluh cherez tsyfrovi tekhnolohii: analiz vplyvu na kliientoorientovanist orhaniv publichnoi vlady [Personalization of administrative services through digital technologies: analysis of the impact on the customer focus of public authorities]. *Public Administration and Local Self-Government*, 3, 34–42, doi: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2024-3-5>

PERSONALIZATION OF ADMINISTRATIVE SERVICES THROUGH DIGITAL TECHNOLOGIES: ANALYSIS OF THE IMPACT ON THE CUSTOMER FOCUS OF PUBLIC AUTHORITIES

The growing use of digital technologies in public administration has transformed the service delivery process, focusing on the need for a personalised approach to meeting the diverse needs of citizens. The personalisation of administrative services is becoming a crucial factor in improving the customer focus of public authorities, strengthening public trust and increasing the efficiency of service delivery. This paper examines the relevance of digital personalisation in public administration, assesses its impact on customer focus, and highlights the challenges and opportunities associated with its implementation.

The relevance of this study is driven by the rapid global transition to e-government and the growing expectations of citizens to respond promptly to their needs for administrative services tailored to individual requests. Digital technologies, such as artificial intelligence, big data analysis and blockchain, open new opportunities for public authorities to analyse citizen data, predict their needs and provide individualised solutions. At the same time, introducing such technologies raises issues of inclusiveness, ethical use of data, and the balance between efficiency and fairness. These challenges are particularly relevant for Ukraine, where digital transformation occurs rapidly but unevenly, creating significant opportunities and systemic constraints.

This study aims to analyse the impact of personalisation on the customer focus of public authorities in Ukraine.

The study's results show that personalisation significantly improves customer focus by simplifying service delivery procedures, reducing bureaucratic difficulties, and increasing user satisfaction. The experience of countries leading the way in digital governance, such as Estonia and Singapore, shows that personalised administrative services contribute to the growth of public trust and operational efficiency. In Ukraine, the Diia platform is an example of integrating personalisation into public service delivery. Despite the successes, limited resources and imperfect infrastructure challenges must be addressed.

The study concludes that personalising administrative services through digital technologies is a transformational approach that significantly enhances customer focus. However, its successful implementation requires addressing ethical issues, protecting citizens' data, and guaranteeing equal access to digital services.

Key words: public administration, digitalisation, adaptive services, individual approach, state-citizen interaction.

Постановка проблеми. В умовах цифрової трансформації суспільства персоналізація адміністративних послуг стала однією з найважливіших стратегій модернізації публічного управління та посилення його клієнтоорієнтованості. Громадяни очікують на індивідуальний, ефективний і швидкий підхід у взаємодії з державними установами, проте традиційні стандартизовані моделі надання послуг часто не відповідають цим очікуванням. Такий розрив між запитами громадян і спроможністю державних органів забезпечити персоналізовані послуги є ключовою проблемою, яка посилюється стрімким розвитком технологій у приватному секторі, що задає високі стандарти для публічного управління (Чумакова Г., 2024).

Актуальність зазначеної проблеми підтверджується зростаючим інтересом до концепції управління, орієнтованого на громадянина, яка акцентує увагу на задоволенні індивідуальних потреб і підвищенні рівня задоволеності громадян послугами. У сучасному світі персоналізація вже не є додатковою перевагою, а стає необхідністю для органів державної влади, що прагнуть зберегти легітимність і зміцнити довіру в умовах динамічних соціально-економічних змін.

Практичний досвід таких країн, як Естонія, Сінгапур і Данія, демонструє, що персоналізовані адміністративні послуги можуть значно підвищити рівень залучення громадян, ефек-

тивність управління та довіру до влади. Водночас у багатьох країнах, включно з Україною, реалізація цих підходів стикається зі значними викликами, серед яких недостатність ресурсів, нерозвиненість інфраструктури та нерівномірність темпів цифрової трансформації (Костик Є., Алексеєнко І., 2023).

В Україні персоналізація адміністративних послуг перебуває на ранній стадії розвитку, незважаючи на помітний прогрес, досягнутий завдяки таким ініціативам, як платформа «Дія» (Мокляк В., Боднарєнко Т., 2023). Цей цифровий інструмент значно змінив доступ до державних послуг, однак його можливості щодо персоналізації залишаються обмеженими порівняно зі світовими лідерами. Ця ситуація свідчить про нагальну потребу в комплексному аналізі того, як цифрові технології можуть сприяти підвищенню клієнтоорієнтованості публічного управління та вирішенню наявних проблем. Актуальність даного питання виходить за межі технічних і адміністративних аспектів, охоплюючи також глибокі соціальні наслідки.

У контексті цих викликів аналіз впливу персоналізації на клієнтоорієнтованість органів державної влади набуває вирішального значення. Результати аналізу можуть сприяти формуванню політики й практик, які враховуватимуть як технічні, так і соціальні аспекти впровадження цифрових інструментів у державне управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Персоналізація адміністративних послуг за допомогою цифрових технологій викликає значний інтерес серед дослідників, що свідчить про її трансформаційний потенціал для публічного управління. Сучасні наукові роботи розглядають, як досягнення в галузі штучного інтелекту (ШІ), аналітики великих даних та цифрових платформ сприяють підвищенню клієнтоорієнтованості державних органів, забезпечуючи доступність, швидкість реагування й високий рівень задоволеності громадян (Веселий І., 2024; Оніщук М. С., Кушнір С. О., 2024).

Н. Редзюк (Редзюк Н., 2024) та І. Дашко й Л. Михайліченко (Дашко І., Михайліченко Л., 2023) у своїх дослідженнях зосереджуються на основах електронного урядування, акцентуючи увагу на ролі цифрових платформ у забезпеченні безперервного надання послуг. Автори наголошують, що інтеграція даних користувачів між різними державними установами дозволяє значно посилити персоналізацію послуг, одночасно підвищуючи адміністративну ефективність.

Г. Бондар (Бондар Г., 2021) і К. Савон (Савон К., 2021) висвітлюють теоретичні аспекти цифрової трансформації публічного управління, підкреслюючи важливість персоналізації як ключового компонента клієнтоорієнтованості. Дослідники пов'язують персоналізацію з підвищенням рівня задоволеності та залученості громадян, вказуючи на її критичне значення для зміцнення суспільної довіри.

Дослідження П. Петрова (Петров П., 2024), присвячене аналітиці великих даних, є важливим внеском у розуміння персоналізації адміністративних послуг. Автор показує, як уряди можуть використовувати великі дані для створення персоналізованих рішень, зокрема на основі демографічних особливостей та індивідуальної поведінки громадян. Аналіз прикладів із публічного сектору США демонструє, як аналітичні інструменти сприяють удосконаленню процесу прийняття рішень та оптимізації адміністративних процедур. Однак автор також застерігає про ризики надмірного використання систем, орієнтованих на дані, зокрема щодо можливих упереджень і загроз конфіденційності.

В українському контексті В. Мокляк (Мокляк В., Боднарченко Т., 2023) аналізує платформу «Дія» як приклад впровадження новітніх практик персоналізації. У своєму дослідженні авторка досліджує можливості мобільних урядових платформ для надання персоналізованих послуг, таких як цифрові посвідчення особи та автоматичні сповіщення, адаптовані до потреб громадян. Вона також ідентифікує низку

викликів, зокрема цифровий розрив та недостатній рівень інтеграції ШІ, які ускладнюють досягнення повного потенціалу персоналізації.

Мета статті – аналіз впливу персоналізації адміністративних послуг за допомогою цифрових технологій на підвищення клієнтоорієнтованості органів публічної влади в Україні. На цій основі визначені такі завдання: дослідити теоретичні основи та світовий досвід впровадження персоналізації адміністративних послуг у публічному управлінні; оцінити вплив цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту та аналізу великих даних, на адаптацію адміністративних послуг до індивідуальних потреб громадян; визначити основні виклики та перспективи розвитку персоналізації адміністративних послуг в Україні, з урахуванням існуючих технологічних і соціальних обмежень.

Виклад основного матеріалу. Швидкі темпи розвитку цифрових технологій призвели до значних змін у публічному управлінні, зокрема, до персоналізації адміністративних послуг. Ці перетворення зумовлені необхідністю підвищення ефективності, покращення користувацького досвіду та надання індивідуалізованих послуг, що відповідають потребам громадян.

Персоналізація адміністративних послуг значною мірою базується на використанні інноваційних технологій. Одним із ключових елементів цього процесу є застосування штучного інтелекту (ШІ). Завдяки своїм можливостям, ШІ забезпечує предиктивну аналітику, обробку природної мови та автоматизоване прийняття рішень. Алгоритми штучного інтелекту дозволяють аналізувати великі обсяги даних про громадян, прогнозуючи їхні потреби, оптимізуючи розподіл ресурсів і забезпечуючи ефективне реагування. Наприклад, у Естонії платформи, засновані на технологіях ШІ, дозволяють автоматично обробляти податкові декларації та соціальні виплати, що значно скорочує час та спрощує процес надання цих послуг. Аналітика великих даних також відіграє важливу роль у забезпеченні персоналізації. Органи державної влади мають доступ до значних обсягів інформації з таких джерел, як переписи населення, соціальні мережі та адміністративні бази даних. Аналіз цих даних дозволяє виявити суспільні тенденції, враховувати індивідуальні вподобання громадян та оцінювати ефективність надання адміністративних послуг (Бочарова Ю. та ін., 2021).

Досвід країн, таких як Сінгапур і Велика Британія, свідчить про успішність впровадження великих даних у державне управління. У цих країнах аналіз великих даних використовується

для вдосконалення політик і покращення адміністративних послуг. Наприклад, у Сінгапурі аналітика даних допомагає оптимізувати транспортну інфраструктуру та систему соціального забезпечення, що забезпечує ефективне реагування на потреби громадян. Велика Британія, своєю чергою, активно використовує великі дані для прогнозування демографічних змін і вдосконалення медичних послуг (Костик Є., Алексєнко І., 2023).

Таким чином, персоналізація адміністративних послуг, базована на інноваційних технологіях, є ключовим напрямом модернізації державного управління. Використання штучного інтелекту та аналітики великих даних дозволяє забезпечити швидке, прозоре та ефективне обслуговування громадян, що сприяє підвищенню їхньої задоволеності та довіри до державних органів.

Чат-боти та віртуальні асистенти є важливим інструментом персоналізації адміністративних послуг, оскільки забезпечують швидку та індивідуалізовану допомогу, орієнтовану на потреби користувачів. Ці технології, впроваджені на таких платформах, як американська «Ask VA» для ветеранів або український чат-бот «Дія», ефективно відповідають на запити, супроводжують користувачів у процесі надання послуг і пропонують персоналізовані рекомендації на основі історії взаємодій. Завдяки здатності працювати безперервно у режимі 24/7, чат-боти вирішують одну з основних проблем традиційних адміністративних послуг – обмежену доступність (Мокляк В., Боднарєнко Т., 2023). Технологія блокчейн також активно використовується для покращення персоналізації адміністративних послуг. Ця технологія забезпечує цілісність та безпеку даних, дозволяючи створювати записи, захищені від підробок. Це особливо важливо для таких ключових адмі-

ністративних процесів, як перевірка особи та реєстрація власності. Наприклад, у Дубаї блокчейн-технології застосовуються для оптимізації ведення земельного кадастру, що підвищує прозорість процедур і мінімізує ризик шахрайства (Солодовнік О. О., Докуніна К. І., 2021).

Проведений порівняльний аналіз свідчить про значні відмінності у підходах до персоналізації між Україною та провідними країнами світу. Естонія, яка є новатором у сфері цифрового врядування, успішно застосовує платформу X-Road, яка інтегрує різні адміністративні системи, забезпечуючи безперешкодний обмін даними. Громадяни цієї країни мають доступ до таких послуг, як електронні рецепти, податкові декларації та реєстрація бізнесу, із мінімальними часовими витратами.

Українська платформа «Дія», попри інноваційність, усе ще перебуває у процесі інтеграції різноманітних послуг в єдину систему. Проте, Україна демонструє прихильність до впровадження міжнародних практик, зокрема у сферах цифрової ідентифікації та надання послуг через мобільні платформи.

Персоналізація адміністративних послуг у Сінгапурі характеризується комплексним використанням великих даних (big data) та штучного інтелекту (ШІ). Ініціатива «Розумна нація» передбачає інтеграцію ШІ в різні сфери, такі як міське планування, охорона здоров'я та надання адміністративних послуг. Це дозволяє коригувати ці послуги в реальному часі відповідно до змін потреб та обставин.

Натомість Україна фокусується на базовій діджиталізації, приділяючи менше уваги впровадженню технологій прогнозування та складних застосунків на основі ШІ. Така розбіжність у підходах відображає різний рівень технологічної зрілості та ресурсного забезпечення.

Таблиця 1

Характеристика головних елементів персоналізації в адміністративних послугах окремих країн

Країна	Головні інноваційні технології	Особливості персоналізації	Виклики
Естонія	ШІ, блокчейн, X-Road	Інтегровані електронні послуги, автоматичні соціальні виплати	Високі витрати на впровадження
Сінгапур	ШІ, big data, IoT	Міські послуги в режимі реального часу, охорона здоров'я на основі ШІ	Проблеми з конфіденційністю даних
США	Чат-боти, big data	Підтримка ветеранів (наприклад, Ask VA), податкова допомога IRS	Роздробленість державних систем
Україна	ШІ, чат-боти (через Дія), цифрова ідентифікація	Мобільні сервіси, додатки для державних послуг	Обмежені ресурси, недоліки інфраструктури
Південна Корея	ШІ, блокчейн, хмарні обчислення	Орієнтовані на громадян рішення для розумного міста, індивідуальні соціальні програми	Баланс між інноваціями та традиціями

Джерело: (Бочарова Ю., та ін., 2021; Ісаченко Д., 2024)

У таблиці 1 узагальнено ключові елементи персоналізації адміністративних послуг у деяких країнах, зокрема в Україні.

Зазначимо, що поняття клієнтоорієнтованості стає дедалі актуальнішим для органів державної влади, які прагнуть відповідати зростаючим очікуванням громадян. В умовах цифрової трансформації персоналізація перетворилася на ключову стратегію підвищення клієнтоорієнтованості, зосереджуючи увагу на адаптації державних послуг до індивідуальних потреб.

Клієнтоорієнтованість у публічному управлінні можна визначити як ступінь, до якого органи державної влади адаптують свої послуги, процеси та політики відповідно до уподобань і потреб громадян. Основними показниками клієнтоорієнтованості є доступність, оперативність, задоволеність, довіра та ефективність. Доступність передбачає легкість, з якою громадяни можуть скористатися державними послугами. Оперативність визначає здатність органів державної влади швидко реагувати на потреби громадян. Задоволеність оцінюється через зворотний зв'язок із громадянами, зазвичай за допомогою опитувань або цифрових платформ. Довіра відображає впевненість громадян у справедливості, надійності та прозорості послуг. Ефективність вимірює економію часу та ресурсів унаслідок удосконалення надання послуг (Литвинюк Є. І., 2023).

Для оцінювання клієнтоорієнтованості органів державної влади використовуються як якісні, так і кількісні методи. Опитування громадян і механізми зворотного зв'язку активно застосовуються для визначення рівня задоволеності користувачів. Інструменти цифрової аналітики надають кількісну інформацію про моделі користування послугами, час реагування та рівень завершеності процесів. Порівняння з найкращими міжнародними практиками сприяє визначенню сфер, які потребують удосконалення. Крім того, система оцінювання, що ґрунтується на результатах і аналізує реальні вигоди для громадян, забезпечує комплексний підхід до аналізу клієнтоорієнтованості.

Впровадження персоналізації суттєво змінило характер взаємодії громадян із державними службами. Раніше державні послуги здебільшого характеризувалися стандартизованими процедурами, обмеженою гнучкістю та складними механізмами. Сучасні персоналізовані цифрові рішення кардинально змінили цю модель, орієнтуючи послуги на потреби конкретного користувача. Наприклад, онлайн-платформи дозволяють громадянам отримувати доступ до персоналізованих послуг,

таких як податкові декларації, запис на прийом до лікаря або отримання соціальних виплат. Завдяки використанню алгоритмів і аналітики даних такі платформи забезпечують рекомендації, нагадування та автоматичні оновлення, що гарантує своєчасність і актуальність послуг.

Серед помітних змін у взаємодії з громадянами варто виділити зменшення бюрократичної складності. Персоналізація знижує потребу в поданні зайвих даних завдяки інтеграції баз даних і автоматичному заповненню форм на основі наявних записів. Цей оптимізований підхід заощаджує час і зменшує невдоволення громадян. Використання чат-ботів і віртуальних асистентів підвищило швидкість реагування, забезпечуючи миттєву допомогу та обслуговування запитів у режимі 24/7. Наприклад, інтегровані в урядові портали чат-боти надають громадянам покрокові інструкції для виконання таких процесів, як реєстрація виборців або отримання бізнес-ліцензій.

Однак, незважаючи на ці досягнення, персоналізація несе в собі певні виклики та ризики. Конфіденційність і безпека даних є одними з найактуальніших питань. Оскільки персоналізовані послуги базуються на масштабному зборі даних, виникають питання щодо захисту конфіденційної інформації та можливих випадків її зловживань. Несанкціонований доступ до персональних даних може знизити довіру до органів державної влади та призвести до серйозних правових і репутаційних наслідків. Крім того, етичні проблеми виникають у зв'язку з алгоритмічними упередженнями, які можуть ненавмисно дискримінувати певні групи чи осіб, що ставить під сумнів справедливість у наданні послуг (Беззубко Л., 2024).

Ще одним значним викликом є цифровий розрив, що стосується нерівного доступу громадян до цифрових технологій. Персоналізація покращує якість послуг для цифрових користувачів, але водночас створює ризик виключення тих, хто має обмежений доступ до технологій або недостатні цифрові навички. Це питання стає особливо актуальним у сільській місцевості або в економічно неблагополучних районах, де інфраструктурні обмеження ще більше ускладнюють забезпечення рівного доступу до послуг. Високі витрати на розробку та підтримку персоналізованих рішень можуть створити значне фінансове навантаження на бюджети органів державної влади, особливо в умовах обмежених ресурсів.

Ризики впровадження також охоплюють можливі технологічні збої, спротив змінам з боку працівників державного сектору та потенційну

проблему надмірної персоналізації. Залежність від персоналізації може знизити прозорість процесів прийняття рішень, оскільки автоматизовані системи часто надають перевагу ефективності, нехтуючи принципами інклюзивності. Водночас органи державної влади мають збалансувати персоналізацію зі стандартизацією, щоб забезпечити загальнодоступність основних послуг. У таблиці 2 узагальнено ключові аспекти впливу персоналізації на клієнтоорієнтованість в органах державної влади (табл. 2).

Зростання попиту на ефективні, оперативні та індивідуальні адміністративні послуги висунуло персоналізацію на перший план у реформуванні публічного управління в усьому світі. В Україні розвиток цифрового врядування створює унікальну можливість для посилення персоналізації адміністративних послуг, що сприятиме підвищенню рівня задоволеності громадян та зміцненню довіри до державних інституцій.

Для покращення рівня персоналізації адміністративних послуг Україна повинна зосередитися на інтеграції сучасних цифрових інструментів у системи публічного управління. Використання штучного інтелекту (ШІ) для прогностичної аналітики дозволить органам державної влади передбачати потреби громадян і пропонувати проактивні рішення. Наприклад, штучного інтелекту може оптимізувати такі процеси, як розподіл пільг або коригування податкових зобов'язань, шляхом аналізу закономірностей у даних про громадян. Водночас слід ширше застосовувати чат-боти та віртуальних асистентів, які забезпечуватимуть персоналізовану допомогу в реальному часі на всіх урядових платформах. Ці інструменти здатні обробляти стандартні запити, а також допомагати у складних адміністративних процесах, зменшуючи «вузькі місця» в наданні послуг і підвищуючи їхню доступність.

Ще однією важливою рекомендацією є розширення використання аналітики вели-

ких даних. Консолідація даних із різних джерел, таких як демографічні бази, журнали користування послугами та відгуки громадян, дозволяє органам влади отримувати глибше розуміння вподобань і поведінки користувачів. Ця інформація може бути використана для формування політик, підвищення якості послуг і виявлення груп населення, які не отримують достатнього рівня обслуговування. Інтеграція технології блокчейн у державне управління сприятиме персоналізації, забезпечуючи безпеку й цілісність даних громадян. Блокчейн дозволяє створювати децентралізовані, захищені від підробки записи, що є критично важливим для послуг, які потребують високого рівня довіри, таких як реєстрація власності або верифікація особи.

Розробка клієнтоорієнтованих моделей, що враховують персоналізацію, є важливим кроком у впровадженні орієнтованого на громадян принципу в публічному управлінні. Ці моделі повинні базуватися на детальному розумінні потреб і очікувань різних верств населення. Багатоканальна стратегія надання послуг, яка поєднує цифрові й фізичні платформи, є ключовою для забезпечення інклюзивності. Наприклад, мобільні додатки, як-от українська платформа «Дія», можуть забезпечувати персоналізовані цифрові послуги, тоді як центри особистого обслуговування мають обслуговувати громадян, які не мають доступу до технологій або потребують додаткової підтримки (Мищенко В., 2022).

Персоналізовані клієнтоорієнтовані моделі повинні надавати пріоритет розширенню прав і можливостей користувачів, забезпечуючи їм більший контроль над взаємодією із сервісами. Такі функції, як налаштовувані інформаційні панелі, персоналізовані сповіщення та механізми зворотного зв'язку, дозволяють громадянам адаптувати свій користувацький досвід відповідно до індивідуальних потреб. Водночас

Таблиця 2

Вплив персоналізації на клієнтоорієнтованість в органах державної влади

Аспект	Позитивний вплив	Проблеми та ризики
Доступність	Спрощує доступ до послуг завдяки спеціальним інтерфейсам	Можливість охопити населення, яке не має доступу до цифрових послуг
Оперативність	Підвищує швидкість завдяки чат-ботам та оновленням у реальному часі	Потенціал для системних збоїв та затримок
Задоволеність	Покращує користувацький досвід завдяки відповідним рекомендаціям	Етичні занепокоєння щодо алгоритмічної справедливості
Довіра	Зміцнює довіру завдяки прозорим, орієнтованим на користувача послугам	Ризики витоку даних та порушення конфіденційності
Ефективність	Зменшує час обробки даних та надмірності	Високі витрати на розробку та експлуатацію

Джерело: (Беззубко Л., 2024; Гришина Н. В., 2024)

навчання державних службовців клієнтоорієнтованому підходу має визначальне значення для формування культури персоналізації. Це включає забезпечення персоналу необхідними навичками та інструментами для інтерпретації даних про громадян і ефективного надання персоналізованих рішень.

Етичні та правові аспекти використання персональних даних є ключовою основою успішного впровадження персоналізації в адміністративних послугах. Персональні дані складають базу для надання персоналізованих сервісів, але їхній збір і використання повинні відповідати чинним правовим нормам і етичним стандартам для забезпечення захисту прав громадян. В Україні регулювання цих питань базується на Законі «Про захист персональних даних», який визначає основні принципи використання даних у публічному управлінні. Проте, з огляду на нові виклики, зокрема пов'язані із впровадженням штучного інтелекту та транскордонним обміном даними, цей закон потребує оновлення.

Прозорість є базовим етичним принципом у використанні персональних даних. Органи державної влади повинні забезпечити повне інформування громадян про те, які дані збираються, як вони будуть використовуватися і хто матиме до них доступ. Чіткі й зрозумілі політики конфіденційності, а також ефективні механізми отримання інформованої згоди є надзвичайно важливими в цьому контексті. Громадяни мають право на доступ до своїх даних, їх виправлення та видалення, що дозволяє їм зберігати контроль над особистою інформацією.

Безпека даних залишається одним із ключових питань у сфері публічного управління. Зростання складності кіберзагроз вимагає впровадження ефективних заходів для захисту персональних даних від несанкціонованого доступу та порушень. Шифрування, надійні протоколи автентифікації та регулярний аудит безпеки повинні стати стандартною практикою в системах публічного управління. Етичні норми мають враховувати можливу упередженість алгоритмів, що використовуються для персоналізації, забезпечуючи справедливе та чесне ставлення до всіх громадян, незалежно від їхнього демографічного чи соціально-економічного статусу.

Правові гарантії мають поширюватися на забезпечення підзвітності органів державної влади та приватних суб'єктів, залучених до обробки даних. Чітке регулювання повинно визначати ролі та обов'язки всіх сторін, встановлювати ефективні механізми контролю та передбачати відповідальність за порушення. Незалежний орган із захисту даних повинен отримати достатні повноваження для контролю за дотриманням законодавства, розслідування скарг та застосування санкцій у разі порушень норм захисту даних.

Висновки. Таким чином, використання цифрових технологій для персоналізації адміністративних послуг здійснило глобальну трансформацію у сфері публічного управління. Україна досягла значного прогресу завдяки таким платформам, як «Дія», однак залишається низка можливостей для вдосконалення, особливо у сфері інтеграції сучасних технологій, зокрема прогностичного штучного інтелекту та аналітики великих даних. Поглиблення міжнародної співпраці, розбудова інституційної спроможності та постійні інвестиції у цифрову інфраструктуру дадуть змогу Україні подолати відставання від провідних країн світу, що, у свою чергу, сприятиме створенню публічного управління, орієнтованого на громадян.

Загалом, покращення персоналізації адміністративних послуг в Україні потребує цілісного підходу, який поєднує технологічні інновації, клієнтоорієнтовані моделі та ефективні етичні й правові гарантії. Інтеграція новітніх цифрових інструментів, таких як штучний інтелект, аналітика великих даних і блокчейн, дозволить органам державної влади надавати більш персоналізовані й ефективні послуги. Клієнтоорієнтовані моделі мають забезпечувати інклюзивність, розширення прав і можливостей користувачів, а також зосередження на задоволенні потреб громадян. Водночас, етичне та правомірне використання персональних даних має залишатися ключовим пріоритетом для зміцнення довіри й захисту прав громадян. Усі ці заходи сприятимуть створенню в Україні сучасної, гнучкої системи публічного управління, яка зможе ефективно відповідати потребам різних соціальних груп населення.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Чумакова Г. Європейське цифрове десятиліття: як цифрове суспільство трансформує адміністративні послуги в ЄС та Україні. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 7 (7). С. 481–598.
2. Костик Є., Алексєєнко І. Інформаційні ресурси та сервіси у публічному адмініструванні. *Наукові перспективи*. 2023. № 11(41). С. 181–191.
3. Веселий І. О. Конкурентоспроможність цифрових банків в банківській системі України в умовах посиленої діджиталізації: маркетинговий аспект. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 6 (276). С. 107–115.
4. Оніщук М. С., Кушнір С. О. Цифрові банківські послуги: можливості та виклики. *Інклюзивна економіка*. 2024. № 1(03). С. 53–58. DOI: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.3-8
5. Редзюк Н. Роль інформаційних технологій в публічному управлінні. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. № 9. С. 161–167. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-161-167>
6. Дашко І., Михайліченко Л. Цифровізація економіки в умовах пандемії Covid-19 як стратегічна платформа розвитку економіки держави. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-63>
7. Бондар Г. Л. Цифрова трансформація уряду України, відкриті дані (open data) та електронні послуги. *Public Administration and Regional Development*. 2021. № 1. С. 97–123. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2021.11.05>
8. Савон К. В. Поняття діджиталізація в контексті цифрового уряду. *Актуальні проблеми політики*. 2021. № 67. С. 107–111. DOI: <https://doi.org/10.32837/app.v0i67.1159>
9. Петров П. Процес внутрішньополітичної цифровізації США (електронне/цифрове урядування: ретроспектива та нормативно-правові засади). *Філософія та політологія в контексті сучасної культури*. 2024. № 16. С. 77–83. DOI: <https://doi.org/10.15421/352410>
10. Мокляк В., Боднарєнко Т. Платформа «Дія. Освіти» як приклад гаджеталізації в Україні. *Наукові записки Бердянського державного педагогічного університету. Серія: Педагогічні науки*. 2023. № 2. С. 79–87.
11. Солодовник О. О., Докуніна К. І. Технологія блокчейн: суть і перспективи використання у системі державних фінансів України. *Бізнес інформ*. 2021. № 3. С. 126–131. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-3-126-131>
12. Бочарова Ю. Г., Чернега О. Б., Кожухова Т. В. Діджиталізація та цифрові трансформації в ЄС. *Економіка і організація управління*. 2021. № 2 (42). С. 6–19. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.2.1>
13. Ісаченко Д. С. Діджиталізація державних послуг в контексті демократичного розвитку суспільства: зарубіжний досвід. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 3 (31). С. 205–214.
14. Литвинюк Є. І. Трансформація компетенцій державних службовців у контексті розвитку цифрових інструментів державного управління. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. № 6. С. 54–61. DOI: <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2023.6.8>
15. Беззубко Л., Точонов І., Беззубко Б. Цифровізація: проблеми і виклики для управління. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 6 (6). С. 286–297. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-6\(6\)-286-297](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-6(6)-286-297)
16. Гришина Н. В. Застосування принципу індивідуалізації та персоналізації у діяльності державної служби зайнятості: адміністративно-правовий аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2024. № 2 (83). С. 193–198. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.83.2.27>
17. Міщенко В. І. Стратегічне управління процесами цифрової трансформації економіки. *Економіка України*. 2022. № 1. С. 67–81.

REFERENCES:

1. Chumakova, H. (2024). Yevropeiske tsyfrovi desiatyllittia: yak tsyfrovi suspilstvo transformuie administratyvni posluhy v YeS ta Ukraini [European digital decade: How digital society transforms administrative services in the EU and Ukraine]. *Uspikhy i dosiahennia u nauksi – Successes and Achievements in Science*, 7(7), 481–598. [in Ukrainian].
2. Kostyk, Ye., & Alekseenko, I. (2023). Informatsiini resursy ta servisy u publichnomu administruvanni [Information resources and services in public administration]. *Naukovi perspektyvy – Scientific Perspectives*, 11(41), 181–191. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11\(41\)](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11(41)) [in Ukrainian].
3. Veselyi, I. (2024). Konkurentospromozhnist tsyfrovyyh bankiv v bankivskii systemi Ukrainy v umovakh posylenoi didzhytalizatsii: marketynhovyi aspekt [Competitiveness of digital banks in the Ukrainian banking

system under intensified digitalization: Marketing aspect]. *Actual Problems in Economics*, 6(276), 107–115 [in Ukrainian].

4. Onishchuk, M. S., & Kushnir, S. O. (2024). Tsyfrovi bankivski posluhy: mozhlyvosti ta vyklyky [Digital banking services: Opportunities and challenges]. *Inklyuzyvna ekonomika – Inclusive Economy*, 1(03), 53–58. https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.3-8 [in Ukrainian].

5. Redziuk, N. (2024). Rol informatsiinykh tekhnolohii v publichnomu upravlinni [The role of information technologies in public administration]. *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia – Public Administration: Concepts, Paradigm, Development, Improvement*, 9, 161–167. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-161-167> [in Ukrainian].

6. Dashko, I., & Mykhailichenko, L. (2023). Tsyfrovyzatsiia ekonomiky v umovakh pandemii Covid-19 yak stratehichna platforma rozvytku ekonomiky derzhavy [Digitalization of the economy during the Covid-19 pandemic as a strategic platform for state economic development]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 47. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-63> [in Ukrainian].

7. Bondar, H. L. (2021). Tsyfrova transformatsiia uriadu Ukrainy, vidkryti dany (open data) ta elektronni posluhy [Digital transformation of the Ukrainian government, open data, and electronic services]. *Public Administration and Regional Development*, 1, 97–123. <https://doi.org/10.34132/pard2021.11.05> [in Ukrainian].

8. Savon, K. V. (2021). Poniattia didzhitalizatsiia v konteksti tsyfrovoho uriadu [The concept of digitalization in the context of a digital government]. *Aktualni problemy polityky – Current Problems of Politics*, 67, 107–111. <https://doi.org/10.32837/app.v0i67.1159> [in Ukrainian].

9. Retroh, P. (2024). Protsey vnutrishnopolitychnoi tsyfrovizatsii SSHa (elektronne/tsyfrove uriaduvannia: retroperstektiva ta normatyvno-pravovi zasady) [The process of internal political digitalization in the USA (electronic/digital governance: Retrospective and legal framework)]. *Filosofiia ta politolohiia v konteksti suchasnoi kultury – Philosophy and Political Science in the Context of Modern Culture*, 16, 77–83. <https://doi.org/10.15421/352410> [in Ukrainian].

10. Mokliak, V., & Bodnarenko, T. (2023). Platforma «Diia. Osviti» yak pryklad hadzhetalizatsii v Ukraini [The Diia.Education platform as an example of gadgetization in Ukraine]. *Naukovi zapysky Berdyanskoho derzhavnoho pedahohichnoho universytetu. Seriya: Pedahohichni nauky – Scientific Notes of Berdyansk State Pedagogical University. Series: Pedagogical Sciences*, 2, 79–87. [in Ukrainian].

11. Solodovnik, O. O., & Dokunina, K. I. (2021). Tekhnolohiia blokchein: sut ta perspektyvy vykorystannia u systemi derzhavnykh finansiv Ukrainy [Blockchain technology: Essence and prospects for use in the state finance system of Ukraine]. *Biznes Inform – Business Inform*, 3, 126–131. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-3-126-131> [in Ukrainian].

12. Bocharova, Yu. H., Chernega, O. B., & Kozhukhova, T. V. (2021). Didzhitalizatsiia ta tsyfrovi transformatsii v YeS [Digitalization and digital transformations in the EU]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and Organization of Management*, 2(42), 6–19. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.2.1> [in Ukrainian].

13. Isachenko, D. S. (2024). Didzhitalizatsiia derzhavnykh posluh v konteksti demokratychnoho rozvytku suspilstva: zarubizhnyi dosvid [Digitalization of public services in the context of democratic development of society: Foreign experience]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii – Scientific Innovations and Advanced Technologies*, 3(31), 205–214. [in Ukrainian].

14. Lytvyniuk, Ye. I. (2023). Transformatsiia kompetentsii derzhavnykh sluzhbovtziv u konteksti rozvytku tsyfrovyykh instrumentiv derzhavnoho upravlinnia [Transformation of civil servants' competencies in the context of the development of digital tools for public administration]. *Tavriiskyi naukovi visnyk. Seriya: Publichne upravlinnia ta administruvannia – Tavriya Scientific Bulletin. Series: Public Administration and Management*, 6, 54–61. <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2023.6.8> [in Ukrainian].

15. Bezzubko, L., Tochonov, I., & Bezzubko, B. (2024). Tsyfrovyzatsiia: problemy i vyklyky dlia upravlinnia [Digitalization: Problems and challenges for management]. *Uspikhy i dosiahennia u nautsi – Successes and Achievements in Science*, 6(6), 286–297. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-6\(6\)-286-297](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-6(6)-286-297) [in Ukrainian].

16. Hryshyna, N. V. (2024). Zastosuvannia pryntsyphu indyvidualizatsii ta personalizatsii u diialnosti derzhavnoi sluzhby zainiatosti: administratyvno-pravovyi aspekt [Application of the principle of individualization and personalization in the activities of the state employment service: Administrative and legal aspect]. *Naukovi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Pravo – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: Law*, 2(83), 193–198. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.83.2.27> [in Ukrainian].

17. Mishchenko, V. I. (2022). Stratehichne upravlinnia protsesamy tsyfrovoy transformatsii ekonomiky [Strategic management of digital transformation processes in the economy]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, 1, 67–81 [in Ukrainian].