

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

**ЗАЇКА МАКСИМ ІГОРОВИЧ**

Допускається до захисту:  
завідувач кафедри політології та  
державного управління  
д.політ.н., професор  
\_\_\_\_\_ Чальцева О.М.  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ  
ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ**

Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування  
Кваліфікаційна робота

Науковий керівник:  
Прямухіна Н.В.  
д.е.н, професор кафедри  
політології та державного управління,

Оцінка: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

(бали/за шкалою ЕКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: \_\_\_\_ (підпис) \_\_\_\_

Вінниця 2025

## АНОТАЦІЯ

**Заїка М. І. Управління якістю надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування в Україні.**

*Кваліфікаційна робота на здобуття наукового ступеня «Магістр» за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування. Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2025.*

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні, методологічні та практичні засади управління якістю надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування в Україні. Розкрито сутність поняття «якість адміністративних послуг» у контексті публічного управління, проаналізовано чинну нормативно–правову базу та інституційні механізми забезпечення якості. Оцінено ефективність упровадження стандартів якості та інструментів електронного врядування, виявлено основні проблеми й бар'єри на місцевому рівні. Запропоновано напрями вдосконалення управління якістю послуг, зокрема запровадження систем моніторингу, оцінювання ефективності та підвищення задоволеності громадян шляхом використання інноваційних управлінських підходів. Результати дослідження мають практичне значення для підвищення прозорості, ефективності та клієнтоорієнтованості діяльності органів місцевого самоврядування.

*Ключові слова:* управління якістю, адміністративні послуги, місцеве самоврядування, публічне управління, електронне врядування, ефективність.

*Бібліограф.:* 106 найм.

## ABSTRACT

**Zaika M. Quality Management of Administrative Service Delivery by Local Self–Government Bodies in Ukraine.**

*Qualification work for the degree of Master's Degree in speciality 0413 Management and administration. Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2025.*

The qualification paper examines the theoretical and methodological foundations, current state, and practical directions for improving quality management in the provision of administrative services by local self-government bodies in Ukraine. The essence of the concept of “quality of administrative services” is defined in the context of public administration, emphasizing its connection with the principles of efficiency, transparency, and accountability of local authorities. The study analyzes the legal and regulatory framework governing the activities of Administrative Service Centers (ASCs), including the Law of Ukraine “On Administrative Services,” as well as strategic documents of state policy in the fields of decentralization and digital transformation.

The paper assesses the functioning of the quality management system for administrative services at the local level and identifies key challenges such as inconsistencies in organizational standards, limited human and financial resources, insufficient digitalization, and a weak feedback mechanism with citizens. Particular attention is paid to the role of e-governance as an instrument for enhancing the efficiency and accessibility of services, and to the introduction of mechanisms for monitoring and evaluating service quality.

The study substantiates the main directions for improving the quality management system, including the development of internal audit mechanisms, the creation of unified standards and evaluation criteria, the use of digital platforms for citizen communication, and the implementation of innovative approaches to the training of local government personnel. The results of the research have practical significance for increasing citizen satisfaction with administrative services, optimizing management processes, and ensuring the sustainable development of local communities.

Keywords: quality management, administrative services, local self-government, public administration, e-governance, efficiency.

Bibliography: 106 items.



## ЗМІСТ

|                                                                                                                            |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ВСТУП.....                                                                                                                 | 6   |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО–МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ .....                                   | 11  |
| 1.1. Сутність якості адміністративних послуг у публічному управлінні .....                                                 | 11  |
| 1.2. Методологічні підходи до оцінювання якості надання адміністративних послуг .....                                      | 21  |
| 1.3. Міжнародний досвід управління якістю адміністративних послуг і можливості його адаптації в Україні .....              | 29  |
| Висновки до розділу 1 .....                                                                                                | 37  |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ .....                | 41  |
| 2.1. Аналіз нормативно–правової бази та інституційного забезпечення якості адміністративних послуг .....                   | 41  |
| 2.2. Ефективність практики впровадження стандартів якості та електронного врядування в ОМС .....                           | 51  |
| 2.3. Проблеми та виклики забезпечення якості адміністративних послуг на місцевому рівні .....                              | 64  |
| Висновки до розділу 2 .....                                                                                                | 72  |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ..... | 75  |
| 3.1. Запровадження системи моніторингу та оцінювання ефективності надання послуг .....                                     | 75  |
| 3.2. Пропозиції щодо підвищення рівня задоволеності громадян через інноваційні управлінські підходи .....                  | 89  |
| Висновки до розділу 3 .....                                                                                                | 100 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                                              | 103 |
| СПИСОК ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ .....                                                                                          | 107 |
| ДОДАТКИ .....                                                                                                              | 118 |

### Список скорочень:

CAF – загальна схема оцінювання (Common Assessment Framework)

EFQM – модель Європейського фонду управління якістю (European Foundation for Quality Management Model) –

EIPA – European Institute of Public Administration (Європейський інститут державного управління).

KPI – ключовий показник ефективності (Key Performance Indicator).

OECD / OЕСР – Організація економічного співробітництва та розвитку (Organisation for Economic Co-operation and Development).

PAR – реформа державного управління (Public Administration Reform).

SLA – угода про рівень сервісу (Service Level Agreement).

ВМТГ – Вінницька міська територіальна громада.

ЄС – Європейський Союз.

МСП – малі та середні підприємства.

МТГ – міська територіальна громада.

НІСД – Національний інститут стратегічних досліджень.

ОМС – органи місцевого самоврядування.

РАЦС – реєстрація актів цивільного стану.

СУЯ – система управління якістю.

ЦНАП – центр надання адміністративних послуг.

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У контексті розбудови демократичного суспільства, децентралізації публічного управління та реалізації європейських стандартів належного врядування, проблема підвищення якості надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування (ОМС) набуває особливої актуальності в Україні. Сучасне суспільство потребує ефективних, доступних, прозорих та орієнтованих на потреби громадян публічних послуг, що становить одну з ключових складових соціальної довіри до державних інституцій.

Реформа адміністративних послуг, зокрема створення Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), запровадження цифрових рішень, спрощення процедур та посилення контролю за якістю обслуговування, стала важливою складовою сучасного державного управління. Водночас, незважаючи на суттєві досягнення, органи місцевого самоврядування досі стикаються з рядом викликів, пов'язаних із кадровими, фінансовими, технологічними та нормативними обмеженнями, що впливають на якість і сталість надання послуг.

Досвід розвинених країн свідчить, що якість адміністративних послуг визначає не лише рівень задоволеності громадян, а й конкурентоспроможність територіальних громад, здатність місцевої влади формувати партнерське середовище та залучати ресурси для розвитку. Саме тому комплексне дослідження системи управління якістю адміністративних послуг на місцевому рівні з урахуванням нормативного середовища, організаційної культури, менеджменту змін і зворотного зв'язку з громадянами є надзвичайно актуальним для всієї системи місцевого самоврядування.

**Стан теоретичної розробки теми.** Питання якості публічних послуг широко досліджується як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Серед українських дослідників варто виокремити праці В. Куйбіди, С. Телешуна, Н. Обушної, О. Петришина [1], які заклали основи досліджень питання місцевого самоврядування в Україні в системі державного управління і акцентують увагу на нормативно-правовій основі та інституційному розвитку місцевого



самоврядування, а також на проблемах децентралізації. Особливий внесок у вивчення аспектів надання адміністративних послуг внесли І. Коліушко та В. Тимошук, зосереджуючи увагу на стандартизації, функціонуванні ЦНАПів та модернізації державного сервісу [2].

Серед зарубіжних дослідників варто зазначити Е. Острома, який розробив теорію поліцентричного управління, яка є актуальною для децентралізованих систем публічного адміністрування, а також Дж. Осборна і Т. Геблера – авторів концепції «нового державного менеджменту», яка підкреслює орієнтацію на громадянина як на споживача послуг. Праці К. Політ, Г. Худа і М. Бова щодо моніторингу якості публічних послуг у європейських країнах становлять важливу методологічну базу для дослідження управлінських практик в українських умовах [3].

Попри наявність значної кількості публікацій, системне дослідження управління якістю надання адміністративних послуг саме на рівні органів місцевого самоврядування в Україні з урахуванням сучасних викликів, цифрової трансформації та очікувань громад залишається висвітленим недостатньо. Саме цим зумовлюється необхідність проведення подальших досліджень у цій сфері.

**Мета кваліфікаційної (магістерської) роботи** – теоретичне обґрунтування та практичне удосконалення системи управління якістю надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування в Україні шляхом виявлення чинників, що впливають на ефективність сервісної діяльності, аналізу сучасних моделей і стандартів якості публічних послуг та розроблення рекомендацій щодо підвищення результативності й клієнтоорієнтованості муніципального сервісу.

Для досягнення мети роботи визначено такі **завдання дослідження**:

- проаналізувати теоретичні підходи до визначення якості публічних (адміністративних) послуг;
- дослідити нормативно-правову базу та інституційні засади функціонування системи адміністративних послуг в Україні;

- оцінити сучасні управлінські практики органів місцевого самоврядування у сфері надання адміністративних послуг;
- виокремити основні проблеми та бар'єри у забезпеченні якості надання послуг;
- обґрунтувати напрями удосконалення системи управління якістю адміністративних послуг із залученням кращих вітчизняних і міжнародних практик.

**Об'єктом дослідження** є організаційно-управлінські механізми забезпечення якості надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування.

**Предмет дослідження** – управлінські механізми забезпечення якості надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування.

**Методи дослідження.** *Аналіз* нормативно-правової бази – використовується для дослідження чинного законодавства України у сфері надання адміністративних послуг, визначення законодавчих підстав для впровадження стандартів якості; виявлення нормативних суперечностей та прогалин. *Системний аналіз* – використовується для дослідження органів місцевого самоврядування як елементів єдиної системи публічного управління; аналізу взаємозв'язків між структурними елементами системи (виконавчі органи, ЦНАПи, громадяни, електронні платформи тощо); виявлення слабких ланок у процесі надання послуг. *Порівняльний аналіз* – використовується для порівняння практик управління якістю адміністративних послуг в різних громадах України; вивчення міжнародного досвіду (Польщі, Литви, Німеччини); визначення ефективних моделей та механізмів, які можуть бути адаптовані до українських реалій. *Соціологічні методи* (опитування, анкетування, інтерв'ю) – використовується для отримання інформації від кінцевих споживачів послуг щодо рівня їхньої задоволеності; вивчення оцінки якості з боку персоналу ОМС; аналізу очікувань, проблем та пропозицій щодо покращення. *Статистичний аналіз* – використовується для обробки та інтерпретації кількісних даних (час очікування, кількість звернень, відсоток скарг тощо); аналізу динаміки якості



адміністративних послуг на підставі офіційної статистики (дані Мінцифри, Державної служби статистики тощо); побудови діаграм, таблиць, виявлення трендів.

**Наукова гіпотеза дослідження.** Ефективність функціонування ЦНАПів та задоволеності отримувачів послуг пов'язано з комплексним підходом до управління якістю адміністративних послуг через використання сучасних інструментів оцінювання, цифрових технологій, стандартів якості та партнерських форм взаємодії з громадянами.

**Наукова новизна дослідження** полягає в обґрунтуванні комплексної моделі управління якістю адміністративних послуг органів місцевого самоврядування, яка поєднує стандартизовані сервісні критерії, інструменти цифрової взаємодії та механізми зворотного зв'язку для підвищення результативності та клієнтоорієнтованості муніципального сервісу.

**Науково-практична значущість** проведеного дослідження полягає в можливості використання його результатів для вдосконалення управлінських підходів і механізмів забезпечення якості надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування. Запропоновані висновки, рекомендації та узагальнення можуть бути використані:

- органами місцевого самоврядування – для впровадження більш ефективних моделей управління якістю, орієнтованих на потреби громадян, підвищення довіри до влади та зміцнення інституційної спроможності;
- Центрами надання адміністративних послуг (ЦНАП) – для удосконалення внутрішніх процесів обслуговування, запровадження системи моніторингу та оцінювання якості, а також підвищення рівня задоволеності споживачів послуг;
- науковими установами та закладами вищої освіти – як джерело для подальших досліджень у сфері публічного адміністрування, децентралізації, сервісної держави;
- законодавчими та виконавчими органами влади – для розроблення практичних ініціатив і вдосконалення нормативно-правового регулювання якості адміністративних послуг на місцевому рівні;

– громадськими організаціями – як аналітична база для адвокаційної діяльності з підвищення якості послуг у громадах.

Результати роботи також можуть бути адаптовані для впровадження цифрових інструментів управління якістю, систем зворотного зв'язку з громадянами, стратегічного планування розвитку сервісів на базовому рівні. Таким чином, дослідження має міждисциплінарне та прикладне значення для широкого кола стейкхолдерів, залучених до модернізації публічної сфери в Україні.

**Зв'язок з науковими темами кафедри.** Кваліфікаційна (магістерська) робота виконана в межах розробки науково–дослідної теми кафедри політології та державного управління: 0123U101423 (2023-2028) «Публічна політика і державне управління в умовах війни та повоєнного відновлення України».

**Апробація результатів дослідження** здійснена на Міжнародній науково-практичній конференції «Трансформаційні економічні процеси в Україні та країнах Європи» (24-25 жовтня 2025 року) м. Ужгород. Назва тез: «Світовий досвід управління якістю адміністративних послуг та його адаптація до України» (Додаток А).

**Структура роботи.** Кваліфікаційна (магістерська) робота складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи 117 стор., список літератури – 106 джерел, 4 додатки.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО–МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

### 1.1. Сутність якості адміністративних послуг у публічному управлінні

Категорія «адміністративна послуга» посідає центральне місце в системі публічного управління, адже саме через механізм її надання реалізується значна частина прав та законних інтересів громадян і юридичних осіб. Вона виступає ключовим інструментом взаємодії між державою, органами місцевого самоврядування та суспільством.

На законодавчому рівні базове визначення адміністративної послуги подане у Законі України «Про адміністративні послуги» [4] від 6 вересня 2012 року. Згідно зі ст. 1, адміністративна послуга – це «результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг за зверненням фізичної або юридичної особи, спрямований на набуття, зміну або припинення прав чи обов'язків такої особи відповідно до закону». Це визначення підкреслює два суттєві моменти: по-перше, адміністративні послуги завжди мають владний характер, адже надаються виключно суб'єктами владних повноважень; по-друге, вони безпосередньо пов'язані з юридично значимими діями щодо статусу особи.

У науковій літературі поняття адміністративної послуги розглядається багатовимірно. Так, В. Авер'янов наголошує, що адміністративні послуги є проявом трансформації державного управління від адміністративно-командної моделі до сервісної, орієнтованої на задоволення потреб громадян. Учений підкреслює, що запровадження інституту адміністративних послуг стало логічним кроком у формуванні нової публічної адміністрації в Україні [5].

Подібної позиції дотримується і С. Серьогін, який зазначає, що адміністративні послуги є «публічними благами специфічного характеру», оскільки вони поєднують у собі елементи правового регулювання та соціального



сервісу [6]. На його думку, ключовою рисою адміністративних послуг є їхня обов'язковість для суб'єкта надання: якщо громадянин звернувся із заявою та виконав вимоги закону, орган влади не має права відмовити у наданні послуги без належних підстав.

На відміну від комерційних послуг, які надаються на ринкових засадах та мають на меті отримання прибутку, адміністративні послуги спрямовані на реалізацію та гарантування прав і свобод людини. Як зазначає І. Коліушко, саме через якісне надання адміністративних послуг формується уявлення громадян про ефективність держави загалом. Тому їх розглядають не лише у вузькому процедурному вимірі, а й як інструмент підвищення довіри до влади та легітимності її діяльності [7].

Значний внесок у дослідження сутності адміністративних послуг зробили також українські вчені-адміністративісти: В. Тимошук, О. Бандурка [8], Ю. Шемшученко [9]. Вони підкреслюють, що цей інститут виник унаслідок необхідності впорядкувати взаємовідносини між громадянами та органами влади, зменшити бюрократичний тиск, а також запровадити стандарти обслуговування населення, подібні до тих, що функціонують у країнах ЄС.

Важливо зазначити, що адміністративні послуги тісно пов'язані з поняттям публічних послуг загалом. Як слушно зазначає Т. Мотренко, усі публічні послуги поділяються на соціальні (освіта, охорона здоров'я, соціальний захист), комунальні (водо-, тепло-, енергопостачання) та адміністративні. Відмінність останніх полягає у тому, що вони завжди є результатом владних процедур і спрямовані на формалізацію правового статусу особи [10].

З точки зору публічного управління, адміністративні послуги виконують кілька важливих функцій:

- правозабезпечувальну (надання можливості громадянам реалізувати свої права, закріплені Конституцією та законами);
- регулятивну (упорядкування суспільних відносин через ліцензування, реєстрацію, дозвільні процедури);
- сервісну (орієнтація на потреби особи як «споживача послуг»);

– соціальну (підвищення якості життя населення завдяки спрощенню доступу до необхідних дій держави).

Особливе місце у процесі надання адміністративних послуг посідають органи місцевого самоврядування. Вони, відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування» [11], здійснюють значний обсяг повноважень щодо реєстраційних, дозвільних та інформаційних процедур. Саме на рівні територіальних громад формується «перше враження» громадян від контакту з державою. Дослідники І. Коліушко, та В.Тимошук, підкреслюють, що розвиток системи центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів) став важливим кроком у підвищенні якості взаємодії влади з населенням [7].

Таким чином, аналіз наукових підходів дозволяє визначити, що адміністративні послуги – це специфічна форма публічних послуг, яка забезпечує реалізацію правового статусу особи через дії органів влади, має владний характер і є обов’язковою для виконання суб’єктом надання. У системі публічного управління вони виступають індикатором ефективності держави, а на рівні органів місцевого самоврядування – критерієм довіри громадян до влади.

Категорія «якість послуги» є однією з базових у сучасному публічному управлінні, оскільки саме від рівня її забезпечення залежить задоволеність громадян, довіра до органів влади та ефективність реалізації функцій держави. Якщо у приватному секторі якість розглядається як здатність товару чи послуги відповідати очікуванням споживачів, то в сфері публічного управління вона набуває особливого змісту, оскільки пов’язана не лише з ефективністю обслуговування, а й із гарантуванням прав людини, прозорістю та підзвітністю влади.

У науковій літературі існують різні підходи до визначення якості публічних послуг. Так, за визначенням ISO 9000, якість – це ступінь, до якого сукупність власних характеристик відповідає вимогам [12]. У контексті адміністративних послуг ця дефініція означає відповідність фактичного результату надання послуги законодавчо визначеним стандартам і очікуванням громадян.

Українські дослідники пропонують ширший підхід. Так, В. Тимощук у своїй статті у Віснику Центру політико-правових реформ підкреслює, що якість адміністративних послуг включає не лише дотримання формальних процедур, а й створення комфортних умов для заявника, зручність доступу та мінімізацію витрат часу. Тобто, йдеться про орієнтацію на потреби людини як споживача послуг [13].

С. Дубенко зазначає, що якість публічних послуг у демократичній державі слід оцінювати через призму принципів «good governance»: ефективність, відкритість, підзвітність і справедливість. Таким чином, якість стає показником відповідності діяльності органів влади сучасним стандартам належного врядування [14].

У науковій дискусії простежується також тенденція до включення в оцінку якості нематеріальних чинників, таких як рівень культури обслуговування, професійна етика державних службовців, а також сприйняття послуги громадянином.

Важливо враховувати, що у міжнародній практиці під якістю публічних послуг розуміють орієнтацію на потреби громадян як «клієнтів» держави. Європейська хартія якості публічних послуг визначає принципи доступності, відкритості та рівності як базові стандарти. У рамках програми SIGMA (спільна ініціатива ЄС та OECD) підкреслюється, що якість є не лише технічною характеристикою процесу надання послуг, а й ключовим елементом довіри до держави [15].

У вітчизняних умовах особливої актуальності набуває цифровий вимір якості адміністративних послуг. За дослідженням К. Дорошенка електронізація процедур сприяє підвищенню прозорості та скороченню часових витрат громадян. Однак автор наголошує, що цифровізація має бути комплексною, із забезпеченням інформаційної безпеки та рівного доступу в усіх регіонах країни [16].



Отже, узагальнюючи наукові підходи, можна зробити висновок, що якість адміністративних послуг у публічному управлінні – це інтегральна характеристика, яка включає:

- 1) відповідність законодавчим вимогам;
- 2) ефективність і своєчасність процедур;
- 3) доступність та зручність отримання;
- 4) прозорість і підзвітність суб'єкта надання;
- 5) задоволеність і довіру громадян як кінцевий критерій оцінки.

Таким чином, якість адміністративних послуг є не лише технічним чи організаційним аспектом діяльності органів влади, а й важливим показником рівня демократичного розвитку суспільства, інструментом підвищення ефективності публічного управління та формування позитивного іміджу держави.

Визначення критеріїв і показників якості адміністративних послуг є важливою складовою сучасної системи публічного управління. Саме вони дозволяють здійснювати об'єктивне оцінювання ефективності діяльності органів влади та визначати рівень задоволеності громадян. Якість послуг у публічній сфері не може бути виміряна лише кількісними параметрами (швидкість чи кількість наданих послуг), адже вона має комплексний характер і охоплює правові, організаційні, соціальні та психологічні аспекти.

Науковці пропонують різні системи критеріїв. Так, за класифікацією О. Васильєвої основними критеріями якості адміністративних послуг є:

- законність;
- результативність;
- своєчасність;
- доступність;
- прозорість.

Кожен з цих критеріїв має відображати не лише внутрішню ефективність роботи органу влади, а й зовнішнє сприйняття громадянином [17].

О. І. Карій пропонує поділ критеріїв на дві групи:

1. Об'єктивні (процесуальні) – час надання послуги, кількість документів, необхідних для звернення, вартість послуги, зручність розташування органу чи електронного ресурсу.

2. Суб'єктивні (оцінка користувача) – задоволеність якістю спілкування з персоналом, комфортність умов очікування, доступність інформації про процедури [18].

Подібного підходу дотримується і С. О Шевченко який наголошує, що для комплексної оцінки необхідно поєднувати кількісні індикатори (швидкість, кількість звернень, витрати) із якісними (довіра, рівень задоволеності, повторне звернення до органу) [19].

На рівні державної політики критерії оцінювання якості визначені у постанові Кабінету Міністрів України № 864 від 2021 року «Питання організації моніторингу якості надання адміністративних послуг». Вона встановлює, що базовими індикаторами є:

- доступність (територіальна та інформаційна);
- зрозумілість процедур (простота регламентів, чіткість вимог);
- оперативність (дотримання строків, відсутність затримок);
- результативність (відповідність результату потребам заявника);
- комфортність (умови очікування, наявність сучасної інфраструктури, можливість звернення онлайн) [20].

В науковій літературі пропонуються методи кількісного вимірювання критеріїв. Наприклад, Н. Грицяк пропонує застосовувати індекс задоволеності громадян, який формується на основі соціологічних опитувань і відображає рівень довіри до органу влади. Інший показник – «індекс доступності», що враховує кількість сервісів, доступних в електронній формі, та їх функціональність [21].

К. Дорошенко у наголошує на необхідності включення до системи оцінки «індикаторів цифрової доступності»: кількість адміністративних послуг, що надаються онлайн; наявність інтеграції з реєстрами; зручність користування

електронними сервісами. Автор вказує, що без врахування цифрового аспекту сучасні системи вимірювання якості залишаються неповними [16].

Отже, аналіз наукових підходів дозволяє виділити наступні критерії якості адміністративних послуг:

1. Законність і правомірність – дотримання вимог законодавства при наданні послуги.
2. Доступність – територіальна, фінансова, цифрова.
3. Простота процедур – мінімізація документів та бюрократичних бар'єрів.
4. Своєчасність і швидкість – дотримання строків.
5. Прозорість – відкритість інформації, можливість контролю громадськості.
6. Комфортність і орієнтація на громадянина – умови обслуговування, ввічливість персоналу.
7. Рівень задоволеності та довіри – суб'єктивне сприйняття громадян.
8. Цифрова доступність – можливість отримати послугу онлайн.

Детально систему критеріїв оцінки якості адміністративних послуг наведено на рис.1.1.

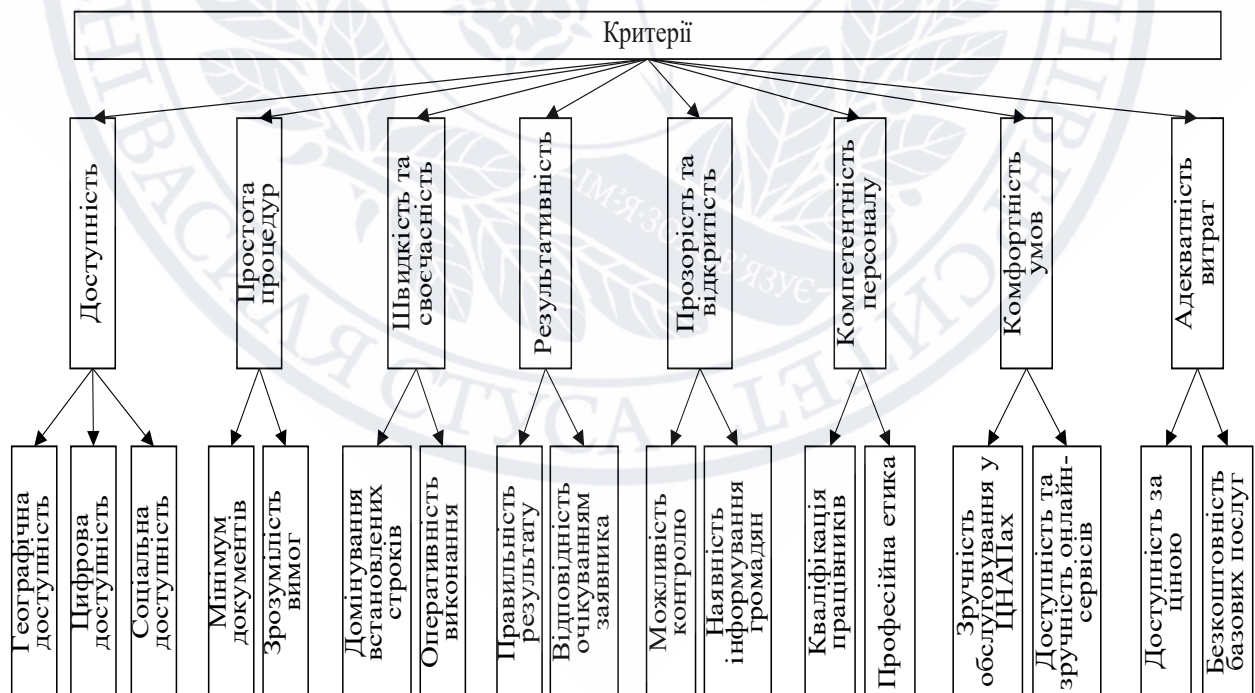


Рисунок 1.1. Ієрархічна система критеріїв адміністративних послуг

Джерело: Сформовано автором за джерелами [15; 16; 17; 19; 22].



Таким чином, система критеріїв та показників якості адміністративних послуг поєднує правові, організаційні, соціальні й технологічні аспекти. Вона повинна базуватися не лише на формальних параметрах ефективності, а й на комплексному врахуванні очікувань та потреб громадян. Це дозволяє забезпечити сервісну орієнтацію діяльності органів місцевого самоврядування та підвищити рівень довіри суспільства до влади.

Якість адміністративних послуг є ключовим показником ефективності системи публічного управління, оскільки вона безпосередньо впливає на рівень довіри громадян до органів державної влади та місцевого самоврядування. В сучасних умовах розбудови демократичної держави якість послуг стає не лише техніко–організаційною характеристикою, але й важливим елементом забезпечення конституційних прав і свобод громадян. Якість адміністративних послуг виступає інтегральним критерієм ефективності діяльності органів влади, адже саме через надання послуг громадяни щодня стикаються з державою та формують уявлення про її спроможність. Це означає, що якість послуг є «обличчям» публічного управління, а отже – чинником легітимності всієї системи влади [23].

По–перше, якісні адміністративні послуги забезпечують реалізацію та захист прав людини. Доступ до довідок, реєстрацій, дозволів, соціальних послуг є необхідною умовою здійснення права на освіту, працю, підприємництво, свободу пересування. Як зазначає В. Авер'янов «саме якість послуг визначає реальність, а не декларативність прав громадян» [24].

По–друге, рівень якості адміністративних послуг є важливим чинником довіри до влади та громадської легітимності. Згідно з дослідженнями OECD громадяни оцінюють державу насамперед через повсякденний досвід взаємодії з її інституціями. Якщо послуги надаються швидко, прозоро і зрозуміло, рівень задоволеності та довіри зростає, що знижує ризик соціальної напруги [25].

По–третє, якісні адміністративні послуги сприяють реалізації концепції «належного врядування», яка передбачає ефективність, прозорість, підзвітність та орієнтацію на потреби громадян. Якість послуг є практичним індикатором

того, наскільки принципи належного врядування втілюються у діяльності конкретних органів місцевого самоврядування [25].

По-четверте, висока якість адміністративних послуг створює умови для сталого соціально-економічного розвитку громад. Своєчасне надання реєстраційних і дозвільних послуг формує сприятливий бізнес-клімат, зменшує витрати підприємців та стимулює інвестиційну активність.

Водночас, низька якість адміністративних послуг породжує низку негативних наслідків: бюрократизацію процесів, корупційні ризики, нерівність доступу до послуг для різних категорій населення. Це знижує легітимність органів влади та перешкоджає розвитку демократичних інститутів.

Таким чином, значення якості адміністративних послуг для публічного управління можна підсумувати у трьох ключових аспектах:

1. Правовий аспект – гарантія реалізації прав і свобод громадян.
2. Соціально-політичний аспект – формування довіри до органів влади та підвищення їх легітимності.
3. Економічний аспект – створення умов для підприємницької активності та регіонального розвитку.

Попри активні реформи та розвиток мережі центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів), в Україні зберігається низка проблем, що перешкоджають забезпеченню належної якості адміністративних послуг.

В роботах науковців, присвячених питанню надання адміністративних послуг, зокрема, в роботах С. Дубенка та В. Куйбіди, виділяється 5 основних проблем:

- надмірна бюрократизація процедур, коли для отримання послуг необхідно подавати значну кількість документів та здійснювати багаторазові звернення до різних установ. Це знижує швидкість і зручність отримання результату;
- територіальні та соціальні диспропорції в доступі до послуг: мешканці великих міст мають ширший спектр сервісів і можливість користуватися цифровими технологіями, тоді як у сільських громадах доступ залишається обмеженим;

- недостатній рівень цифровізації та інтеграції державних реєстрів ускладнює перехід до принципу «єдиного вікна» та отримання комплексних електронних послуг;
- кадрове забезпечення – нестача кваліфікованих працівників, їх перевантаженість, низький рівень оплати праці. Це безпосередньо впливає на компетентність і клієнтоорієнтованість персоналу;
- залишається відкритим питання єдиних стандартів оцінки якості адміністративних послуг. У більшості громад відсутні дієві механізми моніторингу задоволеності громадян, що ускладнює корекцію управлінських рішень [26; 27].

Проведений теоретичний аналіз дає змогу зробити висновок, що адміністративні послуги становлять особливу категорію публічних сервісів, які надаються органами державної влади та місцевого самоврядування на підставі закону та є необхідною умовою реалізації прав і свобод громадян. На відміну від інших видів послуг, вони мають владно–правовий характер, оскільки результатом їх надання є офіційне рішення або документ, що породжує юридичні наслідки для заявника. Саме через адміністративні послуги громадяни найчастіше взаємодіють із державою, що визначає їхнє ключове значення у публічному управлінні.

Якість адміністративних послуг у цьому контексті набуває статусу інтегрального показника ефективності державного та муніципального управління. Вона відображає не лише технічні характеристики обслуговування (швидкість, доступність, зручність), але й ширший спектр цінностей – орієнтацію на громадянина, прозорість, відповідальність, підзвітність. У наукових дослідженнях з цього питання підкреслюється, що якість послуг прямо пов'язана з рівнем довіри до влади, а отже, з легітимністю всієї системи публічного управління.

Систематизація критеріїв якості дозволяє виділити кілька ключових груп показників: доступність, простота процедур, швидкість і своєчасність, результативність, прозорість, компетентність персоналу, комфортність умов та



адекватність витрат. Кожна з цих характеристик безпосередньо впливає на задоволеність громадян взаємодією з владними інституціями та формує їхнє ставлення до держави.

Узагальнюючи можна констатувати, що якість адміністративних послуг у публічному управлінні є багатовимірним явищем, яке поєднує правові, організаційні, соціальні та економічні аспекти. Вона виступає одночасно і як результат діяльності органів влади, і як критерій її оцінювання з боку суспільства. Саме тому забезпечення високої якості послуг має розглядатися як стратегічне завдання публічного управління, що визначає рівень демократичності держави, ефективність місцевого самоврядування та довіру громадян до влади.

## **1.2. Методологічні підходи до оцінювання якості надання адміністративних послуг**

Оцінювання якості публічних (адміністративних) послуг – це системний процес збору, аналізу і інтерпретації даних про відповідність наданих послуг очікуванням громадян та нормативним вимогам. Метою є не лише контроль та підзвітність, а передусім – постійне вдосконалення сервісу, що сприяє підвищенню довіри до органів влади та зміцненню легітимності публічного управління.

Оцінювання якості виконує важливу функцію в управлінні, дозволяє системно відстежувати ефективність, результативність і орієнтацію на потреби громадян. Так, С. Шевченко стверджує, що «комплексний показник якості має бути представлений як сукупність показників якості послуг і якості обслуговування... що дозволяє визначати, наскільки при наданні конкретної послуги задоволені потреби громадянина» [28, с. 103].

З точки зору органів влади, оцінювання – це ключ до формування стандартів і критеріїв обслуговування, які спрямовані на відповідність законодавчим вимогам, ефективність процедур та задоволення заявників.

Сучасні методи оцінювання якості варіюються залежно від цілей, ресурсу та контексту. Загалом в науковій літературі виокремлюються такі підходи:

- *Системний підхід* – розглядає якість в контексті управлінської системи, її інституційних процесів, зв'язків та взаємодій. Наприклад, С. Артемов зазначає, що такі підходи допомагають виявити слабкі місця у політиці та підвищити підзвітність [29].

- *Процесний підхід* – аналіз кожного етапу надання послуги (від звернення до результату), що дозволяє виявляти «вузькі місця» й оптимізувати процеси.

- *Клієнтоорієнтований підхід* – акцентує на сприйнятті якості користувачами. Аналітична записка НІСД зазначає, що громадяни оцінюють ЦНАПи значно вище, водночас відсутність мотивації у службовців знижує якість, тому важливим є громадський моніторинг як засіб контролю якості [30].

На практиці для оцінки ефективності управління якістю надання адміністративних послуг застосовуються наступні методи:

- кількісні методи – статистичні дані, індикатори (час обробки запитів, кількість звернень, рівень задоволеності), які дозволяють відстежувати тенденції та порівнювати ефективність з нормативами;
- якісні методи – опитування громадян, фокус-групи, експертні оцінки, що показують емоційне сприйняття, довіру, компетентність персоналу.

Українські дослідники акцентують, що оцінювання якості має бути інтегрованим у реформу місцевого самоврядування. Д. Записний зазначає, що якість забезпечується через стандарти ISO 9000, відкритість, ефективну взаємодію з громадянами [31]. Також у практиці важливим є активне залучення громадськості: НІСД зауважує, що громадський моніторинг сприяв покращенню і навіть зміцненню партнерських відносин між владою і громадами.

Оцінювання якості в публічному управлінні – це багатовимірний процес, що поєднує системні, процесні та клієнтоорієнтовані підходи. Методи варіюються від кількісних до якісних, а українська практика демонструє, що якісне оцінювання можливе за умов стандартизації, відкритості, цифровізації та

активного залучення громадськості. Це формує основу для планомірного вдосконалення надання адміністративних послуг та підвищення довіри до влади.

Розглянемо загальнонаукові методологічні підходи до оцінки ефективності управління якістю надання адміністративних послуг органами самоврядування.

1. *Системний підхід* передбачає розгляд публічного управління як цілісної структури, що складається із взаємозалежних елементів: інституцій, процесів, нормативних засад, ресурсів і комунікацій. Цей підхід дозволяє побачити взаємозв'язки між компонентами системи та оцінити якість послуг у ширшому контексті.

2. *Процесний підхід* фокусується на послідовності етапів, які проходять при наданні адміністративної послуги: від звернення громадянина до отримання результату. Він дозволяє виявити «вузькі місця» та оптимізувати процедури. У контексті оцінювання адмінпослуг процесний підхід застосовується для аналізу кожного етапу обслуговування.

3. *Клієнтоорієнтований підхід* підкреслює значення сприйняття якості самим користувачем. Він передбачає використання опитувань, фокус-груп, “таємного клієнта” як методів збору даних про якість обслуговування. Такий підхід дозволяє створити додатковий контроль і стимулювати персонал до дотримання стандартів сервісу [30].

4. *Комплексний (інтегрований) підхід* передбачає поєднання кількох методів і рівнів аналізу: системного, процесного і клієнтоорієнтованого. Це дозволяє забезпечити глибоке й збалансоване оцінювання.

5. *Цільовий підхід* концентрує увагу на результатах: чи досягнуто конкретної мети, поставленої для адміністративної послуги. Цей підхід детально розглянуто в роботах О. Руснака [32].

В табл. 1.1 підсумовані методологічні підходи до оцінки ефективності управління якістю надання адміністративних послуг органами самоврядування, які застосовуються в сучасній науці та практики державного управління.



Таблиця 1.1

Загальні методологічні підходи до оцінки ефективності управління якістю  
надання адміністративних послуг

| Підхід              | Сутність                                          | Переваги                                     |
|---------------------|---------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Системний           | Оцінює інтеграцію елементів системи               | Враховує взаємозв'язки та адаптивність       |
| Процесний           | Аналізує етапи надання послуг                     | Виявляє вузькі місця, оптимізує процедури    |
| Клієнтоорієнтований | Фокус на сприйнятті якості користувачем           | Стимулює сервіс, коригує поведінку персоналу |
| Комплексний         | Об'єднує декілька підходів                        | Глибоке, збалансоване оцінювання             |
| Цільовий            | Орієнтується на досягнення конкретного результату | Вимірює ефективність та відповідність цілям  |

Джерело: [32]

Кожен із цих підходів має свою цінність, але для повноти оцінювання доцільно їх поєднувати. Такий міждисциплінарний метод створює надійну методологічну основу для стратегічного вдосконалення надання адміністративних послуг.

Крім загальних підходів до оцінювання, при здійсненні оцінювання якості надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування застосовуються і специфічні підходи: *менеджерський* (управлінський) підхід який полягає у використанні KPI, стандартів, бенчмаркінгу для оцінки та *нормативно-правовий підхід* да яким оцінюється відповідність послуги вимогам законів, регламентів, адміністративних процедур [32].

Оцінювання якості адміністративних послуг передбачає застосування сукупності кількісних та якісних методів, статистично-економетричних підходів, операційних і менеджерських інструментів. Нижче подано систематизований опис основних методів, алгоритми їхнього застосування та формули які застосовуються для обчислення відповідних показників.

**1. Базові кількісні індикатори:** Ключові показники (KPI), які часто використовуються для первинної діагностики якості:

– *середній час обробки звернення* (Average Handling Time, АНТ);

Середній час обробки звернень за N випадків обчислюється за формулою:

$$\text{АНТ} = \frac{\sum_{i=1}^N T_i}{N} \quad \text{Де:} \quad (1.1)$$

- $T_i$  – фактичний час обробки  $i$ -го звернення (від отримання до завершення);
- $N$  – кількість звернень.
- частка вчасно виконаних процедур  $CR$  (compliance rate);

$$CR = \frac{N_{\text{усп}}}{N_{\text{всього}}} \times 100\%, \text{ де:} \quad (1.2)$$

- $N_{\text{усп}}$  – кількість успішно виконаних звернень;
- $N_{\text{всього}}$  – загальна кількість звернень.
- частка повторних звернень з тієї ж проблеми  $R_r$ ;

$$R_r = \frac{N_{\text{повт}}}{N_{\text{всього}}} \times 100\%, \text{ де:} \quad (1.3)$$

- $N_{\text{повт}}$  – кількість повторних звернень.
- частка помилкових/відмовних рішень  $E_r$ .

$$E_r = \frac{N_{\text{помилк}}}{N_{\text{всього}}} \times 100\%, \text{ де:} \quad (1.4)$$

- $N_{\text{помилк}}$  – кількість допущених працівниками звернень.

Цей базовий набір індикаторів рекомендовано застосовувати в методичних матеріалах для ЦНАПів і практичних посібниках [33].

## 2. Оцінка на основі опитувань – (Likert, CSI, NPS, SERVQUAL)

### а) Опитування за шкалою Likert і індекс задоволеності (CSI).

Найпоширеніший інструмент – анкетування з використанням 5– або 7– бальної шкали (Likert). Для агрегування балів застосовують зважене середнє або індекс задоволеності споживачів (Customer Satisfaction Index, CSI).

Формула CSI (зважене середнє):

$$CSI = \frac{\sum_{i=1}^n w_i \cdot x_i}{\sum_{i=1}^n w_i}, \text{ де:} \quad (1.5)$$

- $x_i$  –  $i$ -те значення показника;
- $w_i$  – вага (значимість)  $i$ -го показника;
- $n$  – кількість показників.

### б) Net Promoter Score (NPS).

Проста метрика лояльності, що застосовується й до сервісів публічного сектору. Респонденти оцінюють ймовірність рекомендувати послугу за шкалою 0–10. Групи: промоутери (9–10), пасивні (7–8), критики (0–6).

Формула:

$$NPS = \frac{N_{9-10}}{N_{total}} * 100 - \frac{N_{0-6}}{N_{total}}, \text{ де:} \quad (1.6)$$

- $N_{9-10}$  – кількість промоутерів;
- $N_{0-6}$  – кількість критиків;
- $N_{total}$  – загальна кількість респондентів.

в) *SERVQUAL* (підхід до оцінки якості сервісу через “gap-analysis”). *SERVQUAL* традиційно використовується у приватному секторі, але адаптується для публічних послуг (зокрема для оцінки обслуговування ЦНАП). Модель базується на 5 вимірах: матеріальні аспекти, надійність, оперативність, гарантії/компетентність, індивідуальний підхід.

У кожному питанні респондент дає дві оцінки: очікування  $E_{ij}$  і сприйняття  $P_{ij}$ . Розрахунок “gap” ( $G_{arj}$ ) здійснюється за формулою:

$$G_{arj} = P_{ij} - E_{ij}, \text{ де:} \quad (1.7)$$

$P_{ij}$  – сприйняття респондентом і-го показника j-го виміру;

$E_{ij}$  – очікування респондента щодо і-го показника j-го виміру;

Агрегований показник по j-му виміру:

$$G_{arj} = \ln(P_{ij} - E_{ij}) \times G_{arj}, \text{ де:} \quad (1.8)$$

$n$  – кількість респондентів;

$G_{arj}$  – середній розрив у j-му вимірі.

Українські реалії показують практичну доцільність адаптації *SERVQUAL* для оцінки ЦНАПів та адмінпослуг (потрібні коригування формулювання під публічну сферу) [34].

г) *Надійність шкали*. Перед агрегуванням показників структурованих опитувань слід перевірити внутрішню узгодженість шкали – найпоширеніший індикатор – коефіцієнт Кронбаха ( $\alpha$ ).

Формула Кронбаха:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^k \delta_i^2}{\delta_{total}^2} \right), \text{ де:} \quad (1.9)$$

- $k$  – кількість питань (елементів шкали);
- $\delta_i^2$  – дисперсія результатів по i-у питанню;



- $\delta_{total}^2$  – дисперсія загального балу (сумарного результату за всіма питаннями).

Якщо коефіцієнт Кронбаха ( $\alpha$ )  $\geq 0.7$  якість надання послуг вважається прийнятною [35].

### 3. Операційні методи: теорія черг (queueing theory) і моделювання потоків.

Для оцінки якості надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування в частині очікування надання послуг ( черги, електронний запис на прийом, тощо) застосовують моделі теорії черг. Найпростіша з цих моделей – модель М/М/1 (експоненційні інтервали прибуття та обслуговування, один канал обслуговування) [36]:

Основні показники і цій моделі:

- коефіцієнт завантаження ( $\rho$ );

$$\rho = \frac{\lambda}{\mu}, \text{ де:} \quad (1.10)$$

$\lambda$  – інтенсивність потоку заявок (середня кількість звернень за одиницю часу);

$\mu$  – інтенсивність обслуговування (середня кількість заявок, які може обробити система за одиницю часу).

- середній час у системі ( $W$ ) (час очікування у черзі + час обслуговування);

$$W = \frac{1}{\mu - \lambda} \quad (1.11)$$

Ця формула правильна лише тоді, коли  $\lambda < \mu$ , тобто система працює стабільно й не перевантажена.

- середній час у черзі ( $W_q$ );

$$W_q = \frac{\lambda}{\mu(\mu - \lambda)} \quad (1.12)$$

- середня кількість заявок у системі ( $L$ );

$$L = \frac{\lambda}{\mu - \lambda} \quad (1.13)$$

Модель М/М/1 допомагає прогнозувати очікування та планувати ресурси (кількість працівників у пік) – це практична складова управління якістю сервісу.

Отже, для оцінки якості надання адміністративних послуг органами місцевого врядування та формування пропозицій щодо її покращення можна і потрібно застосовувати математичні засоби і моделі.

Описані методи оцінки якості не претендують на всю повноту, оскільки цих методів дуже багато і викласти та ретельно описати всі, в межах дипломної роботи, неможливо.

Оцінювання якості надання адміністративних послуг є ключовим інструментом підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування та вдосконалення системи публічного управління загалом. Аналіз наукових підходів показав, що поняття «якість» у цій сфері має багатовимірний характер і поєднує як об'єктивні параметри (дотримання законодавчо визначених стандартів, швидкість і результативність процедур, прозорість), так і суб'єктивні оцінки громадян (зручність, доступність, задоволеність).

Застосування методологічних засад оцінювання ґрунтується на використанні загальнонаукових підходів (системного, функціонального, структурного, порівняльного) та спеціальних методів (анкетування, статистичного аналізу, індексного методу, формулювання інтегральних показників). Це дозволяє отримати багатовимірну картину якості надання послуг та визначити проблемні ділянки у роботі органів місцевого самоврядування.

Особливого значення набувають кількісні методики вимірювання, які базуються на розрахунку середніх значень, індексів, коефіцієнтів завантаження та показників ефективності функціонування систем обслуговування. Вони забезпечують об'єктивність та порівнюваність результатів у часі й між різними територіальними громадами.

Водночас практична ефективність оцінювання якості значною мірою залежить від систематичності його проведення, коректності застосованих індикаторів та здатності органів влади враховувати отримані результати у процесі прийняття управлінських рішень. Таким чином, методологічні підходи виступають не лише як інструментарій вимірювання, а й як основа формування нової культури управління, орієнтованої на потреби громадян і розвиток сервісної моделі публічного управління в Україні.

### 1.3. Міжнародний досвід управління якістю адміністративних послуг і можливості його адаптації в Україні

Оцінювання якості надання адміністративних послуг є одним із ключових напрямів розвитку системи публічного управління у світі. Якщо на національному рівні це питання часто зводиться до внутрішніх нормативних стандартів і методик, то в міжнародному вимірі воно розглядається як стратегічний чинник конкурентоспроможності держави та довіри громадян до інститутів влади.

Сучасні науковці наголошують, що міжнародна практика управління якістю у сфері адміністративних послуг сформувалася під впливом концепцій «New Public Management (NPM)» та «Good Governance», які вимагають від державних органів запровадження механізмів прозорості, підзвітності та орієнтації на потреби громадян. У цих умовах якість послуг розглядається не лише як відповідність законодавчо встановленим вимогам, а й як ступінь задоволення очікувань користувачів [37].

У міжнародній практиці можна виокремити кілька провідних напрямів у сфері оцінювання якості:

1. *Стандартизовані моделі оцінювання* – насамперед модель CAF (Common Assessment Framework) та європейська модель досконалості EFQM, що застосовуються для самооцінки органів влади.

2. *Системи показників ефективності (KPI, performance measurement)*, які активно розвиваються у США, Канаді та Великобританії.

3. *Цифровізація процесів* – інструменти електронного урядування, що дозволяють моніторити якість у реальному часі (Естонія, Данія, Сінгапур).

4. *Залучення громадян* – через регулярні опитування населення, індекси задоволеності та інструменти відкритих даних.



Важливу роль у формуванні міжнародних стандартів відіграють міжнародні організації. Так, ОЕСР (Організація економічного співробітництва та розвитку) у звіті «Government at a Glance» визначає оцінювання якості послуг як ключову умову ефективності держави [38]. Організація Об'єднаних Націй кожні два роки публікує звіт «E-Government Survey», у якому відображається рівень цифрової трансформації та якості публічних послуг у різних країнах [39].

Таким чином, міжнародний досвід свідчить, що якість адміністративних послуг оцінюється не лише через формальні критерії, а й через інтегровані інструменти, які враховують доступність, швидкість, прозорість, цифрову зручність та задоволеність користувачів. Для України цей досвід є надзвичайно важливим, оскільки дозволяє розробити комплексні механізми управління якістю, що відповідатимуть сучасним європейським та світовим стандартам.

Розглянемо детальніше європейський досвід оцінювання якості адміністративних послуг.

У Європейському Союзі одним із найпоширеніших інструментів оцінювання діяльності органів влади є CAF (Common Assessment Framework – Загальна система оцінювання). Це методика самооцінки, створена на основі моделі досконалості EFQM (European Foundation for Quality Management – Європейський фонд управління якістю). Вона орієнтована на безперервне вдосконалення адміністративних процесів і активно застосовується муніципалітетами, міністерствами та службами громадського обслуговування. CAF базується на дев'яти критеріях, які охоплюють як «умови» (керівництво, стратегія, персонал, партнерства, ресурси та процеси), так і «результати» (для громадян, суспільства, співробітників). Завдяки цьому можливо не лише оцінити фактичний стан якості, але й виявити слабкі місця у внутрішньому управлінні [40]. Прикладом практичного використання CAF є муніципалітети Австрії та Німеччини, де цей інструмент дозволив стандартизувати адміністративні процедури, знизити бюрократичні бар'єри та підвищити довіру громадян до органів влади.

Важливим напрямом у країнах ЄС стало впровадження систем управління якістю на основі стандарту ISO 9001 у публічному секторі. Цей стандарт передбачає запровадження принципів клієнтоорієнтованості, документування процесів, постійного моніторингу та вдосконалення послуг. Наприклад, у муніципалітетах Іспанії та Італії сертифікація ISO 9001 застосовується до центрів надання адміністративних послуг, що дозволяє забезпечити єдині стандарти обслуговування громадян, незалежно від території [41].

ЄС активно впроваджує принципи цифрового врядування (e-Government). Основні завдання тут – забезпечити доступність послуг онлайн, мінімізувати фізичний контакт громадян з чиновниками, скоротити час надання адміністративних процедур. Так в Естонії понад 99% державних послуг доступні онлайн, використовується система електронної ідентифікації, всі державні реєстри інтегровані в єдину мережу, в Данії реалізується програма «Digital First», яка передбачає, що всі адміністративні послуги надаються спочатку у цифровій формі, а офлайн-канали залишаються лише як додаткові, а в Німеччині ухвалено та реалізовано «Onlinezugangsgesetz» (Закон про доступність онлайн-послуг), який зобов'язує федеральні та місцеві органи влади перевести ключові послуги в електронний формат до 2022 року [42].

Важливим аспектом є регулярні міжнародні вимірювання. Наприклад, Європейська комісія щороку публікує огляд E-Government Benchmark, де порівнює країни-члени ЄС за наступними параметрами:

- прозорість адміністративних процедур,
- наявність цифрової ідентифікації,
- доступність послуг для бізнесу та громадян,
- рівень інтерактивності онлайн-сервісів.

У 2022 році лідерами рейтингу стали Данія, Фінляндія та Естонія, що демонструє тісний зв'язок між цифровими трансформаціями та підвищенням якості надання послуг [43].

Досвід Європейських країн свідчить про необхідність формувати інтегровану систему управління якістю адміністративних послуг, у якій

поєднуються методики самооцінки (CAF), системи міжнародної стандартизації (ISO 9001) та цифрові рішення та індикатори ефективності. Ключова ідея полягає у тому, що якість послуг вимірюється не тільки через дотримання формальних норм, але й через орієнтацію на користувача, його задоволеність та зручність доступу.

У США та Канаді одним із ключових інструментів оцінки якості надання адміністративних послуг стала система вимірювання результативності (performance measurement), яка передбачає визначення чітких цілей та стандартів діяльності органів влади, формування ключових показників ефективності (KPI), які дозволяють відстежувати рівень досягнення цілей та регулярне звітування перед суспільством. У США поштовхом до цього стало прийняття Government Performance and Results Act (GPRA, 1993), який зобов'язав федеральні відомства розробляти стратегічні плани, щорічно подавати звіти та використовувати KPI для оцінювання ефективності. Згодом було ухвалено GPRA Modernization Act (2010), який посилив вимоги до прозорості та підзвітності.

В цих країнах KPI стали основним інструментом вимірювання якості надання адміністративних послуг, важливо, що KPI поєднуються з бюджетуванням, тобто фінансування органів влади напряму залежить від досягнутих результатів.

Одним із центральних критеріїв якості в США та Канаді є задоволеність користувачів, рівень цифровізації та клієнтоорієнтованості: створюються сервісні центри (one-stop shops), де громадянин може отримати більшість адміністративних послуг без зайвих бюрократичних процедур. В обох країнах діє концепція "No Wrong Door" – незалежно від того, куди звернувся громадянин, його запит має бути оброблений або перенаправлений без потреби повторних звернень [44; 45].

В розвинених країнах Азії (Сінгапур, Південна Корея, Японія, частково Китай) якість адміністративних послуг напряму пов'язана з цифровізацією, клієнтоорієнтованістю та інноваційними моделями управління. Так Сінгапур є світовим лідером у впровадженні цифрових сервісів і побудові держави як



сервісу. Програма Smart Nation спрямована на інтеграцію всіх адміністративних послуг у єдину цифрову екосистему. Основним інструментом надання адміністративних послуг населенню став портал SingPass, що забезпечує доступ громадян до понад 3400 державних і приватних сервісів через єдиний електронний ідентифікатор. Якість послуг оцінюється за принципом "Once Only" – громадянин подає інформацію лише один раз, а всі відомства використовують її автоматично. Для оцінки якості надання послуг використовується показник Customer Satisfaction Index of Singapore (CSISG), який дозволяє вимірювати задоволеність громадян різними послугами, включно з державними [46].

Південна Корея вже понад десять років посідає перші позиції у світовому рейтингу ООН з розвитку електронного урядування (UN E-Government Development Index). Ключова платформа на якій здійснює комунікація населення та держави – Government 24, яка надає понад 5000 послуг онлайн. Основний принцип – доступність 24/7, громадяни можуть отримати більшість документів у цифровій формі без відвідування установ. Запроваджена система онлайн-оцінки послуг громадянами – після кожного звернення користувач може виставити рейтинг. Ці дані аналізуються в реальному часі. Південнокорейська модель відома також активним використанням Big Data для прогнозування потреб громадян [47].

Японська система надання адміністративних послуг поєднує традиційний бюрократичний підхід із сучасними методами менеджменту якості. Використовуються принципи Total Quality Management (TQM), поширені в бізнесі, але адаптовані до публічного сектору. У багатьох муніципалітетах діють "One-Stop Service Centers", що дозволяють громадянам отримати більшість послуг за один візит. Японія активно застосовує стандарти ISO 9001 у публічному управлінні, особливо у сферах охорони здоров'я та муніципальних послуг [48].

Досвід азійських країн показує, що якість адміністративних послуг можна забезпечити через повну цифровізацію та інтеграцію баз даних як у Сінгапурі, Південній Кореї, впровадження бізнес-моделей якості (Японія), та застосовуючі

масштабні інновації з III та Big Data. Фокус на задоволеності громадян через національні індекси якості (CSISG, онлайн-рейтинги).

Аналіз міжнародного досвіду свідчить, що питання управління якістю адміністративних послуг перебуває у центрі уваги більшості розвинених держав. Вони розглядають цей процес не лише як інструмент підвищення ефективності державного апарату, а й як стратегічний чинник формування довіри до влади, підвищення конкурентоспроможності держави та забезпечення сталого розвитку суспільства. Водночас для України, яка перебуває в умовах модернізації системи публічного управління та децентралізації, важливою є імпліmentaція зарубіжного досвіду оцінки якості надання адміністративних послуг в систему управління в Україні.

По-перше, перспективним напрямом є впровадження моделей досконалості управління якістю, які зарекомендували себе в європейських країнах (CAF, EFQM, ISO 9001). Їхня адаптація для українських органів місцевого самоврядування дозволить здійснювати системну самооцінку діяльності, визначати слабкі сторони та формувати плани підвищення ефективності роботи центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів). Запровадження міжнародних стандартів ISO може сприяти гармонізації національної практики з вимогами Європейського Союзу, що особливо актуально у контексті євроінтеграційних прагнень України.

По-друге, зарубіжний досвід свідчить про важливість використання системи показників ефективності (KPI) та регулярного вимірювання результативності (performance measurement). Приклад США та Канади демонструє, що системне застосування KPI підвищує прозорість діяльності органів влади, сприяє раціональному використанню бюджетних ресурсів та орієнтує державні установи на кінцеві результати. Для України доцільним є впровадження ключових індикаторів оцінки роботи ЦНАПів, зокрема: середній час обслуговування заявника, рівень задоволеності громадян, відсоток звернень, вирішених у встановлений термін, частка цифрових послуг тощо [49].

По-третє, ключовим елементом у зарубіжних практиках є орієнтація на задоволеність користувачів. У країнах Північної Америки (ACSI у США, Citizen First у Канаді) та в Азії (CSISG у Сінгапурі, інтерактивні відгуки в Південній Кореї) вимірювання задоволеності громадян стало основним інструментом моніторингу якості публічних послуг. В Україні вже реалізуються окремі ініціативи у цьому напрямі (наприклад, оцінювання роботи ЦНАПів через «Дію»), проте вони потребують систематизації та закріплення на законодавчому рівні. Регулярне проведення національних опитувань щодо якості адміністративних послуг дозволить органам влади оперативно реагувати на проблеми та враховувати потреби громади при плануванні змін.

По-четверте, надзвичайно важливим є врахування цифрового досвіду азійських країн. Сінгапур, Південна Корея та Японія довели, що саме цифровізація є найефективнішим способом підвищення доступності, прозорості та зручності адміністративних послуг. Україна вже має певні успіхи у цій сфері (портал «Дія», розбудова мережі ЦНАПів), проте залишається потреба у повній інтеграції державних реєстрів та запровадженні принципу «once only» – коли громадянин подає інформацію лише один раз, а всі державні органи використовують її автоматично. Адаптація цієї моделі в Україні дозволить суттєво скоротити адміністративне навантаження на населення та бізнес [50].

По-п'яте, позитивним досвідом, який може бути використаний в Україні, є впровадження механізмів підзвітності та прозорості. У США та Канаді якість послуг безпосередньо пов'язана із системою звітування органів влади перед громадськістю. В Україні доцільним є посилення вимог до публічності результатів діяльності органів місцевого самоврядування у сфері надання послуг: оприлюднення статистики щодо часу розгляду звернень, рівня задоволеності, кількості відмов тощо. Це сприятиме формуванню довіри до влади та посиленню демократичних практик.

Водночас адаптація зарубіжного досвіду в Україні має здійснюватися з урахуванням низки обмежень. По-перше, існують суттєві відмінності у рівні фінансового та технічного забезпечення. Якщо в країнах ЄС чи Азії цифровізація



підтримується масштабними інвестиціями, то в Україні необхідно поступово реалізовувати пілотні проекти, орієнтуючись на пріоритетні послуги. По-друге, важливим є врахування правових особливостей – стандарти ISO чи CAF потребують адаптації до національного законодавства, щоб уникнути суперечностей. По-третє, слід зважати на культурні та соціальні чинники: у країнах Азії високий рівень цифровізації підтримується значною дисципліною суспільства, тоді як в Україні процес потребує більш активного роз'яснення та навчання громадян.

Імплементация зарубіжного досвіду підходів до оцінки якості і ефективності адміністративних послуг, що надаються органами місцевого самоврядування дозволить не лише підвищити ефективність і якість надання адміністративних послуг в Україні, але й створить передумови для формування сервісної моделі держави, орієнтованої на потреби громадян. У перспективі це стане основою для побудови довіри між суспільством та органами публічної влади, що є ключовим завданням сучасного етапу розвитку української державності.

Дослідження міжнародного досвіду управління якістю адміністративних послуг дозволяє дійти висновків про те, що забезпечення високих стандартів обслуговування громадян є стратегічним пріоритетом для більшості країн світу. У країнах ЄС, США, Канаді а також розвинених азійських країн сформувалися цілісні системи оцінювання якості, які поєднують правові регламенти, інституційні механізми, сучасні менеджерські інструменти (KPI, SERVQUAL, Customer Satisfaction Index), а також активне використання цифрових технологій. Важливим елементом зарубіжних практик є орієнтація на потреби споживачів, прозорість процедур та постійне вдосконалення процесів через моніторинг і незалежну оцінку.

Аналіз наведених моделей засвідчив, що універсальними чинниками успіху є:

- чіткі критерії та показники якості, закріплені на рівні законодавства або стандартів;

- системна робота з персоналом та розвиток сервісної культури в органах влади;
- широке залучення громадськості до оцінки послуг;
- використання інноваційних цифрових платформ для забезпечення доступності та швидкості сервісів.

Для України досвід провідних держав є цінним з огляду на трансформацію системи публічного управління та реформу децентралізації. Адаптація міжнародних практик має спиратися на інтеграцію європейських стандартів якості (CAF, ISO 9001), запровадження KPI та регулярних опитувань громадян, розвиток електронного урядування, а також поступове формування механізмів незалежного аудиту якості. Водночас, імплементація цих підходів повинна враховувати національний контекст: ресурсні обмеження, рівень цифрової грамотності населення, відмінності в адміністративно-правовій системі.

Таким чином, міжнародний досвід може стати потужним каталізатором підвищення якості адміністративних послуг в Україні, однак його ефективна адаптація потребує гнучкого поєднання зарубіжних моделей із вітчизняними умовами та поступового інституційного розвитку.

## **Висновки до розділу 1**

У першому розділі дипломної роботи, присвяченого питанням дослідження теоретико-методологічних засад управління якістю адміністративних послуг, здійснено комплексний аналіз теоретико-методологічних засад управління якістю адміністративних послуг. Розгляд еволюції поняття «адміністративна послуга» показав, що даний інститут є результатом трансформації класичної моделі державного управління у напрямі сервісно-орієнтованої моделі публічного адміністрування. Адміністративна послуга трактується як діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування, спрямована на реалізацію прав, свобод та законних інтересів громадян і суб'єктів господарювання шляхом здійснення певних юридично значущих дій. Особливість адміністративної

послуги полягає у поєднанні правового характеру з високим рівнем соціальної значущості, що визначає потребу у якісному її наданні.

У процесі аналізу наукових підходів до розуміння категорії «якість адміністративних послуг» встановлено, що вона має багатогранний характер і розглядається через призму відповідності результатів очікуванням та потребам громадян, законодавчо встановленим вимогам, а також міжнародним стандартам у сфері публічного управління. Вітчизняні та зарубіжні науковці підкреслюють, що якість у сфері публічного управління є інтегральною характеристикою, яка поєднує правові, організаційні, соціальні та економічні аспекти діяльності органів влади. Вона охоплює доступність, зручність, своєчасність, законність і прозорість надання послуг.

Систематизовано критерії та показники якості адміністративних послуг, які найчастіше використовуються у науковій літературі та практиці публічного управління. До ключових критеріїв віднесено: доступність, результативність, ефективність, відкритість, прозорість, своєчасність та професіоналізм персоналу. Окрему увагу приділено індикаторам оцінки, серед яких – середній час очікування, кількість скарг, рівень задоволеності користувачів, витрати на надання послуги, а також показники, що характеризують ступінь впровадження цифрових технологій. Це свідчить про поступовий перехід до кількісно вимірюваних підходів у сфері управління якістю, що відповідає міжнародним стандартам good governance.

Значення якості адміністративних послуг у публічному управлінні визначається тим, що вона є одним із ключових чинників формування довіри громадян до органів влади, підвищення рівня демократичної легітимності та ефективності державної політики. Високий рівень якості безпосередньо впливає на соціальну стабільність, рівень ділової активності та міжнародний імідж країни. Таким чином, управління якістю набуває стратегічного значення як інструмент забезпечення сталого розвитку суспільства і держави.

Поряд із цим, існує низка проблем, які гальмують ефективне управління якістю адміністративних послуг в Україні. Серед основних слід відзначити: недостатню інституційну спроможність окремих органів місцевого



самоврядування; відсутність уніфікованих методик оцінювання якості; нерівномірність упровадження цифрових технологій; низький рівень сервісної культури та комунікацій із громадянами. Ці чинники знижують результативність реформ та вимагають системного впровадження сучасних підходів до моніторингу й контролю якості.

Особливу увагу в межах розділу приділено методологічним підходам до оцінювання якості надання адміністративних послуг. Встановлено, що поряд із класичними підходами (системний, функціональний, процесний, аксіологічний) дедалі більшого значення набувають практико-орієнтовані методики: SERVQUAL, Customer Satisfaction Index, KPI, а також математичні моделі черг і аналіз ефективності управлінських процесів. Використання цих інструментів дозволяє забезпечити об'єктивність, прозорість і наукову обґрунтованість оцінювання.

Дослідження міжнародного досвіду управління якістю адміністративних послуг показало, що у провідних країнах світу якість адміністративних послуг розглядається як основний критерій ефективності діяльності органів влади. Європейський Союз активно впроваджує загальні моделі оцінювання (CAF), ISO-стандарти, інструменти е-урядування, системи незалежного моніторингу. США та Канада роблять акцент на KPI, performance measurement та регулярних опитуваннях клієнтів. Країни Азії демонструють швидкий прогрес у сфері цифровізації, створюючи високотехнологічні багатоканальні сервіси. Для України ці практики є важливим джерелом інновацій, проте їхня адаптація повинна враховувати національні соціально-економічні, правові та інституційні умови.

Отже, управління якістю адміністративних послуг є складним багаторівневим процесом, який поєднує правові, організаційні та управлінські механізми. Високий рівень якості можливий лише за умови інтеграції науково обґрунтованих критеріїв і показників, сучасних методологічних підходів, міжнародних стандартів та практик, а також активного залучення громадян до процесу оцінки. Такий комплексний підхід дає змогу забезпечити ефективність

діяльності органів місцевого самоврядування, підвищити рівень задоволеності населення та зміцнити довіру до влади.



## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ**

### **2.1. Аналіз нормативно–правової бази та інституційного забезпечення якості адміністративних послуг**

Ефективність управління якістю надання адміністративних послуг значною мірою залежить від сформованої нормативно–правової бази та інституційного забезпечення. Саме правові рамки визначають перелік повноважень органів місцевого самоврядування, порядок надання послуг, а також вимоги до їхньої доступності, прозорості та результативності. Водночас інституційна складова створює організаційні умови для реалізації цих норм на практиці, формуючи інфраструктуру та механізми контролю якості. Таким чином, поєднання правового та інституційного вимірів виступає фундаментом для формування сучасної системи публічного сервісу, зорієнтованої на потреби громадян.

В Україні протягом останнього десятиліття було здійснено низку кроків у напрямі оновлення законодавства та розбудови інституційної мережі, зокрема створення центрів надання адміністративних послуг, впровадження цифрових сервісів та посилення ролі органів місцевого самоврядування у сфері надання послуг. Проте на практиці система ще характеризується низкою проблем, пов'язаних із фрагментарністю правового регулювання, різним рівнем спроможності громад та нерівномірним впровадженням стандартів якості. Це актуалізує необхідність ґрунтовного аналізу чинної нормативно–правової бази та інституційного середовища, що дозволяє оцінити їхню відповідність сучасним управлінським підходам і потребам громадян.

Формування системи управління якістю адміністративних послуг в Україні спирається на сукупність законів і підзаконних актів, які закладають організаційні й процедурні рамки її функціонування. Серед них базову роль



відіграє Закон України «Про адміністративні послуги» від 6 вересня 2012 року, який визначає сутність адміністративної послуги, затверджує вимоги до її надання – прозорість, доступність та інформування громадян – і встановлює механізми роботи Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) [4]. Цей закон є ключовим елементом нормативної системи, оскільки окреслює базові адміністративні процедури, строки їх надання та функції відповідальних осіб.

Закон формує правові рамки, проте на практиці, як показує досвід громад Львова, Харкова та Києва, реалізація цих норм часто стикається з проблемами ресурсного характеру. Наприклад, великі міста можуть впроваджувати електронну чергу, онлайн-запис та інтеграцію з державними реєстрами, тоді як невеликі громади Полтавщини чи неокупованих районах Донецької області часто обмежені у фінансах і не можуть забезпечити належний рівень електронного сервісу [51].

Важливий внесок у розвиток нормативно-правового поля вносить Закон України «Про цифровий контент та цифрові послуги» № 3321-IX, ухвалений 10 серпня 2023 року [52], в питаннях цифровізації надання послуг населенню важливе значення має Закон «Про публічні електронні реєстри» та постанови КМУ про ЦНАПи і електронні сервіси [53], які регулюють відносини між виконавцем і споживачем у сфері цифрових сервісів, зокрема встановлюють стандарти відповідності, взаємодії та захисту прав користувачів. Ці акти стають значущими в контексті цифровізації адміністративних послуг, оскільки дозволяють закріпити правове підґрунтя для впровадження інтернет-сервісів, API-зв'язків, механізмів електронної ідентифікації та довірчих послуг. Водночас вони демонструють певне випередження практики: на місцевому рівні деякі громади ще не мають інфраструктуру або компетенції для імплементації нових норм, що приводить до колізій і затримок.

Не менш значущими в цьому ланцюгу є Закони України «Про місцеве самоврядування в Україні» і «Про звернення громадян». Перший із них виступає інституційною опорою, делегуючи органам місцевої влади відповідальність за організацію надання послуг, контролю та моніторингу їх якості. Проте через

застарілу термінологію та загальні формулювання він не завжди здатний забезпечити жорстку управлінську дисципліну на місцях [11]. Закон «Про звернення громадян» [54] виконує функцію зафіксованого зворотнього зв'язку: він забезпечує правову основу для звернень, скарг та контролю з боку громадян, але часто застосовується в форматі паперового документообігу, що сповільнює його роль у системі якості послуг, наприклад у деяких громадах (наприклад, Кременчуцькій та Сєвєродонецькій) зафіксовано низький рівень виконання строків, що підриває довіру населення до адміністративних структур [51].

Окрім законів, значну роль відіграють підзаконні акти – постанови Кабінету Міністрів України, які деталізують порядок надання адміністративних послуг, механізми моніторингу та взаємодії електронних систем. Наприклад, Постанова КМУ № 777 (2016) встановлює процедури роботи ЦНАПів, порядок організаційного забезпечення, взаємодію з реєстрами, а Постанова № 118 (2020) – функціонування Єдиного державного порталу адміністративних послуг. Ці акти дозволяють деталізувати загальні принципи законів у конкретних управлінських інструкціях. Проте відсутність єдиного центрального стандарту показників якості ускладнює уніфікацію оцінювання й порівняння роботи різних громад.

У контексті євроінтеграції Україна прагне адаптувати підходи good governance – зокрема прозорість, підзвітність, ефективність – через застосування моделей CAF, EFQM або елементів ISO 9001 у публічному секторі. Такі інструменти можуть використовуватися як внутрішні стандарти управління якістю, допомагаючи громадам орієнтуватися на міжнародні практики. Проте на практиці їхнє впровадження залишається вибіркоким, переважно у ресурсно спроможних громадах або містах обласного значення – малі ж громади рідко мають змогу повноцінно адаптувати ці моделі.

Аналіз нормативно-правової бази показує, що вона є достатньо розвинутою і охоплює ключові аспекти надання адміністративних послуг, зокрема цифровізацію та організацію ЦНАПів. Проте її недоліки – фрагментарність, часто змінюваність законодавства, відсутність уніфікованих стандартів якості та нормативне випередження практики – створюють

управлінські бар'єри для ефективного впровадження якісних послуг. Особливо відчутним це є в громадах із обмеженими ресурсами, де відсутність підготовленості до нових цифрових вимог призводить до колізій у застосуванні норм.

Інституційне забезпечення управління якістю адміністративних послуг в Україні ґрунтується на комплексній взаємодії центральних органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування та мережі інституцій, які безпосередньо здійснюють обслуговування громадян. Його структура формується під впливом як національних реформ, так і міжнародних тенденцій, що передбачає поєднання традиційних адміністративних механізмів та сучасних цифрових технологій.

На рівні центральної влади ключова роль у цьому процесі належить Міністерству цифрової трансформації України (Мінцифри). Воно визначає політику у сфері цифровізації, координує розвиток електронних сервісів і створення єдиних державних реєстрів, а також формує стандарти якості надання адміністративних послуг. Зокрема, Наказом Мінцифри від 10 грудня 2021 р. № 173 затверджено «Основні вимоги до якості обслуговування суб'єктів звернення», які стали важливим кроком у стандартизації процедур у сфері адмінпослуг [55]. Водночас центральні органи виконавчої влади галузевого спрямування (Міністерство охорони здоров'я, Міністерство освіти і науки, Міністерство внутрішніх справ тощо) встановлюють регламенти для підпорядкованих сфер, що вимагає координації між міністерствами й органами місцевого самоврядування. Координаційну функцію виконує Кабінет Міністрів України, ухвалюючи відповідні постанови, які регламентують порядок організації ЦНАПів, моніторинг якості та розвиток цифрових послуг [56].

На місцевому рівні головним інституційним елементом є центри надання адміністративних послуг (ЦНАПи). Вони покликані забезпечувати комплексність, зручність і доступність послуг для громадян та бізнесу. Правовий статус і організаційні засади діяльності ЦНАПів детально досліджуються у сучасній юридичній науці, де вони розглядаються як ключові інституційні



утворення публічного адміністрування [57]. Виконавчі органи місцевих рад, у свою чергу, виступають безпосередніми суб'єктами надання адміністративних послуг, що потребує високого рівня кадрового та матеріально-технічного забезпечення.

Суттєві зміни в організації мережі інституцій було зумовлено адміністративно-територіальною реформою, яка призвела до укрупнення районів та формування нових об'єднаних територіальних громад. Це потребувало адаптації системи ЦНАПів, зокрема щодо їх розміщення, доступності та спроможності обслуговувати значно більші території та населення [58]. Як показує практика, великі громади спромоглися розбудувати потужні центри, тоді як у малих громадах гостро відчувається нестача фінансових та кадрових ресурсів, що негативно позначається на рівні якості послуг [59].

Важливим чинником розвитку інституційної мережі є міжнародна та донорська підтримка. Програма U-LEAD з Європою сприяла створенню сучасних ЦНАПів у десятках українських громад, надаючи обладнання, навчання персоналу та методичну допомогу. Крім того, провідні експертні організації, зокрема Центр політико-правових реформ, здійснюють аналітичний супровід реформ, розробляють рекомендації та проводять моніторинг діяльності органів влади [60]. Це забезпечує підґрунтя для впровадження європейських стандартів управління якістю.

Оцінимо ефективність управління якістю надання послуг на основі відкритих джерел (Центр політико-правових реформ. (2024). Зміни у системі надання адміністративних послуг та інших питаннях із сфери публічного адміністрування (огляд за серпень 2024 р.) [60].

– *Поточний стан сприйняття якості й зворотного зв'язку:*

Суспільні опитування свідчать, що більшість громадян оцінюють якість адміністративних послуг як задовільну або нижчу за таку, і дуже мало – як добру. Наприклад, у аналітичній записці Національного інституту стратегічних досліджень зазначається, що лише 12 % респондентів вважають, що якість

адмінпослуг є доброю; 33 % оцінюють її як задовільну, а 32 % – як погану. Це свідчить про одразу декілька проблем:

- низька встановлена планка очікувань або ж невідповідність («очікування vs реальність»);
- слабкий контроль з боку користувачів і невелика інституційна спроможність для збору та аналізу зворотного зв'язку.

Порівняно з оцінками роботи ЦНАПів, які отримують загалом кращі відгуки, ніж інші державні або виконавчі органи, але і тут є великі варіації: у Харкові і Черкасах оцінка – 4,5 з 5, тоді як у Миколаєві – близько 2.9, Полтаві – 2.46. Така нерівномірність свідчить про те, що локальні умови – ресурсні, кадрові, технологічні – сильно впливають на якість [61].

– *Управлінські механізми, які працюють:*

1) моніторинг та оцінка з боку громадськості – громадський моніторинг надання адмінпослуг, який реалізується в деяких громадах, показує значний потенціал. Там, де муніципальна влада підтримує ці ініціативи, результати – кращі: зростає задоволеність, підвищується прозорість. Критерії оцінки якості, стандарти та нормативи – існують дослідження, що визначають критерії якості у ЦНАПах: швидкість обслуговування, компетентність співробітників, доступність інформації, чистота та зручність простору, зручність місця розташування, відсутність черг та складних процедур. Наприклад, в аналізі даних Одеси вказано, що фізичні і юридичні особи найбільше незадоволені довгими чергами і недостатніми консультаціями;

2) нормативне регулювання, в тому числі через стандарти обслуговування, регламенти роботи ЦНАПів, зобов'язання вести моніторинг, – це дає основу для управління якістю. Наприклад, нормативні акти в містах, які вже запровадили моніторинг роботи ЦНАП, роблять це з місцевої ініціативи, що свідчить про готовність на рівні місцевої влади [61];

3) цифрові рішення та інклюзивність – хоча вони ще не всюди рівномірно застосовані, цифрові сервіси та електронні засоби (реєстри, онлайн-звернення,

«Дія») створюють можливості для поліпшення управління якістю, зменшення корупційних ризиків і прозорості процедур.

Визначимо основні проблеми в управлінні якістю:

- нерівномірність інституційної спроможності: малі та віддалені громади часто не мають достатньо ресурсів – фінансових, технічних, кадрових – щоб забезпечити вимоги стандартів якості. Це проявляється у відсутності інтеграції цифрових сервісів, менших можливостях щодо оновлення матеріально-технічної бази, недостатньої підготовки персоналу;
- відсутність уніфікованої системи критеріїв і оцінки якості. Хоча існують нормативні вимоги і стандарти, вони часто розрізнені, неоднорідні за глибиною і ступенем виконання. Наприклад, дослідники вказують, що критерії в різних ЦНАПах або регіонах значно відрізняються і немає єдиної методики оцінки, що ускладнює порівняння та управління на національному рівні [62];
- слабкий зворотний зв'язок і низька культура комунікації з користувачами. Часто паралельно існують формальні механізми зворотного зв'язку (скарги, опитування), але на практиці вони або не працюють, або не використовуються ефективно. Користувачі часто скаржаться на відсутність консультацій, недостатню інформацію про процедури, довгі черги;
- бюрократичні перепони. Довгі очікування, багатоступеневі процедури, дублювання функцій між різними органами – все це підриває якість. Управлінський контроль (наприклад, моніторинг/аудит) не завжди ефективно здійснюється або має слабкі санкції за невиконання стандартів;
- проблеми з цифровізацією. Незважаючи на те, що цифрові сервіси формують передумови для суттєвих покращень, їхнє впровадження нерівномірне. Відсутня інфраструктура, не всюди є доступ до швидкого інтернету, не всюди персонал підготовлений до роботи з цифровими інструментами. Крім того, нормативно-правові акти часто не встигають за технологічними змінами, що створює «законодавчі зазори»;
- військовий стан і надзвичайні обставини. Окремі дослідження під час воєнного стану показують, що частина адміністративних послуг адаптується



(наприклад, автоматичне продовження деяких виплат, спрощення процедур), але такі зміни часто робляться *ad hoc*, без системного планування і управлінських підходів для якості, що створює ризики неузгодженості та нерівномірності [63].

Деякі громади і ЦНАПи вже демонструють кращі показники якості: це ті, хто мають ресурси, належне керівництво, готові до змін і мають підтримку на місцевому рівні.

Ефективність контрольних та моніторингових механізмів залежить від політики місцевої влади: де влада ініціює моніторинг, прописує зворотний зв'язок, реагує на скарги, там якість вища.

Проте на загальнонаціональному рівні ефективність залишається низькою через вищезгадані причини: нерівний розвиток, бюрократія, слабка нормативна база у частині стандартів управління якістю.

Значну увагу інституційному виміру приділяє і наукова література. У працях вітчизняних дослідників наголошується, що модернізація адміністративних послуг неможлива без утвердження нових принципів їх надання, серед яких – прозорість, клієнтоорієнтованість та електронна взаємодія. На думку фахівців, цифровізація не лише змінює форму доступу громадян до послуг, а й перетворює саму логіку роботи інституцій, орієнтуючи їх на стандарти ISO 9001 та принципи *good governance*.

Узагальнимо результати аналізу інституційного забезпечення якості адміністративних послуг за допомогою табл. 2.1 та 2.2.

Таблиця 2.1

Функції центральних та місцевих інституцій у сфері управління якістю  
адмінпослуг

| Рівень             | Основні інституції          | Функції у сфері якості                                                        |
|--------------------|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Центральний        | Мінцифри, КМУ, міністерства | Формування політики, стандартизація, цифровізація, моніторинг                 |
| Місцевий           | ЦНАПи, виконкоми рад        | Безпосереднє надання послуг, адаптація до місцевих умов, кадрове забезпечення |
| Партнери та донори | U-LEAD, ЦППР, донори ЄС     | Підтримка, навчання, обладнання, інтеграція європейських практик              |

Джерело: сформовано за джерелами [58; 62]

Аналіз даних таблиці 2.1 дозволяє зазначити, що ефективне управління якістю адміністративних послуг в Україні залежить від синергії між центральними та місцевими інституціями, а також від участі партнерів і донорів. Центральний рівень, представлений Мінцифри, КМУ та профільними міністерствами, забезпечує стратегічне керівництво, розробляє стандарти, впроваджує цифрові рішення та здійснює моніторинг. Саме ці функції визначають рамки якості та є орієнтиром для місцевих органів, встановлюючи єдині підходи та методики. Однак їхня реалізація на практиці залежить від спроможності громад адаптувати ці стандарти до конкретних умов.

Місцевий рівень, представлений ЦНАПами та виконкомами рад, виконує безпосереднє надання послуг, адаптуючи їх до потреб громадян і ресурсних можливостей конкретної громади. Ефективність цього рівня сильно варіює: великі міста демонструють високу якість обслуговування завдяки наявності кваліфікованого персоналу та сучасної технічної бази, тоді як малі громади відчують брак кадрів і обмеження цифрової інфраструктури. Партнерські та донорські програми, такі як U-LEAD та ЦППР, компенсують частину цих обмежень, надаючи підтримку, навчання та обладнання, а також сприяючи інтеграції європейських практик. Такий розподіл функцій підкреслює необхідність координації та взаємодії між рівнями для забезпечення стабільного і високого рівня якості адміністративних послуг по всій країні.

Таблиця 2.2

Сильні та слабкі сторони інституційного забезпечення якості адмінпослуг

| Сильні сторони                                        | Слабкі сторони                                        |
|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Базовий закон та підзаконні акти                      | Фрагментарність і нестабільність правової бази        |
| Мережа ЦНАПів                                         | Відсутність єдиних стандартів якості                  |
| Розвиток цифрових сервісів («Дія», реєстри)           | Нерівномірність цифровізації та ресурсні диспропорції |
| Міжнародна підтримка і адаптація європейських практик | Низька інституційна спроможність багатьох громад      |
| Спрямованість на прозорість і орієнтацію на громадян  | Слабкі механізми контролю й моніторингу               |

Джерело: Сформовано за джерелом [62]

Аналіз даних табл. 2.2 показує, що система управління якістю адміністративних послуг в Україні характеризується одночасною наявністю значних ресурсів і серйозних обмежень. До сильних сторін належать: чітко визначена законодавча база, створена мережа ЦНАПів у великих містах, розвинута цифрова інфраструктура та наявність міжнародної підтримки й адаптації європейських практик. Ці фактори забезпечують стратегічний потенціал для підвищення рівня обслуговування та створюють основу для впровадження уніфікованих стандартів якості.

Водночас слабкі сторони системи суттєво впливають на її ефективність на практиці. Фрагментарність і нестабільність правової бази, відсутність єдиних критеріїв оцінки якості, нерівномірність цифровізації та обмежена інституційна спроможність малих громад створюють розрив між нормативними вимогами та фактичним наданням послуг. Недостатній моніторинг і контроль ускладнюють виявлення проблем та їх оперативне вирішення, що призводить до диспропорцій у якості обслуговування громадян. Таким чином, таблиця 2.2 підтверджує, що для підвищення ефективності системи необхідна комплексна стратегія, яка поєднує гармонізацію нормативних документів, посилення інституційної спроможності місцевих органів і повсюдну інтеграцію цифрових сервісів.

Аналіз нормативно-правової бази та інституційного забезпечення свідчить, що в Україні сформована структурно цілісна система надання адміністративних послуг, проте її ефективність суттєво варіює залежно від ресурсного потенціалу та масштабу громад. Великі міста здатні впроваджувати стандарти якості, інтегрувати цифрові сервіси та забезпечувати кваліфіковане обслуговування, тоді як малі громади часто відчують брак кадрів, обладнання та стабільного доступу до електронних інструментів. Така асиметрія підкреслює розрив між нормативними вимогами і практичною реалізацією, що безпосередньо впливає на задоволеність громадян і рівень довіри до органів влади.

Порівняння сильних і слабких сторін системи, представлене у табл. 2.1-2.2, вказує на необхідність комплексного підходу до підвищення якості надання



адміністративних послуг. Зокрема, критично важливим є посилення координації між центральними органами та місцевими структурами, забезпечення сталого фінансування і технічної підтримки малих громад, а також впровадження єдиних критеріїв оцінки якості послуг. Значна роль у цьому процесі належить партнерським програмам і міжнародним ініціативам, які можуть компенсувати локальні обмеження ресурсів і сприяти впровадженню європейських стандартів.

З метою підвищення ефективності системи управління якістю адміністративних послуг доцільно зосередитися на кількох напрямках:

- 1) гармонізація нормативної бази та уніфікація стандартів оцінки якості послуг;
- 2) посилення інституційної спроможності малих і середніх громад через навчання, технічне оснащення та кадрову підтримку;
- 3) поширення цифрових сервісів і інтеграція електронних реєстрів на всіх рівнях;
- 4) розробка та впровадження ефективних механізмів моніторингу, контролю і регулярного аудиту якості надання послуг.

## **2.2. Ефективність практики впровадження стандартів якості та електронного врядування в ОМС**

В умовах децентралізаційної реформи та воєнного стану в Україні особливої актуальності набуває підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування. Саме стандартизація управлінських процесів і впровадження інструментів електронного врядування створюють основу для забезпечення прозорості, підзвітності й доступності адміністративних послуг. Вони слугують не лише технічним механізмом, але й важливим елементом довіри населення до влади, підвищують якість взаємодії громадян із муніципальними структурами та знижують ризики корупційних зловживань [64].

Системні зрушення у сфері цифровізації та управління якістю в публічному секторі України почали формуватися після затвердження стратегії реформування державного управління, яка орієнтує органи влади на клієнтоорієнтованість, прозорість і підвищення стандартів надання послуг. Важливим кроком стало створення єдиної екосистеми «Дія», що забезпечує інтеграцію державних електронних сервісів і поступово перетворюється на базовий канал комунікації громадян з органами влади. Якщо у 2021 р. через портал і застосунок «Дія» було доступно близько 70 адміністративних послуг, то у 2024-2025 рр. їх кількість перевищила 130 на порталі та 60 у мобільному застосунку. Кількість користувачів сервісу зросла з менш як 15 млн у 2021 р. до понад 22 млн у 2025 р., що свідчить про масштабну трансформацію цифрових практик [65].

Інфраструктурною основою електронного врядування в Україні стала система «Трембіта», яка забезпечує обмін даними між державними реєстрами та електронними ресурсами. Станом на середину 2024 р. до неї було підключено понад 229 органів влади та 125 електронних ресурсів, а загальна кількість транзакцій перевищила 6,2 млрд. Це дозволяє органам місцевого самоврядування отримувати необхідні відомості без участі заявника, зменшуючи адміністративне навантаження та пришвидшуючи надання послуг [68]. Водночас розвиток мережі центрів надання адміністративних послуг забезпечив фізичну інфраструктуру: на кінець 2023 р. в Україні функціонувало понад 1,3 тис. ЦНАПів, із яких 79 отримали статус «Дія Центрів», що характеризуються повною інтеграцією з цифровими інструментами [60].

Не менш важливим є впровадження стандартів управління якістю. Системи менеджменту якості за стандартом ISO 9001 упроваджуються у виконках багатьох органів місцевого самоврядування, а також активно використовується європейська модель CAF, яка орієнтована на самооцінювання діяльності публічних інституцій. Їх застосування забезпечує не лише формалізацію процедур, але й створює умови для постійного вдосконалення процесів надання адміністративних послуг [70]. При цьому міжнародні огляди

підтверджують, що CAF у публічному секторі використовується не як разовий проєкт, а як інструмент системного підвищення ефективності завдяки включенню зовнішніх і внутрішніх стейкхолдерів [71].

Таким чином, оцінювання ефективності практик впровадження стандартів якості та електронного врядування в органах місцевого самоврядування України має спиратися на поєднання двох вимірів: *цифрової зрілості* (охоплення, інтенсивність використання, інтегрованість у діяльність громад) та *інституційної стабільності* (наявність і дотримання стандартів якості, що забезпечують безперервність та результативність процесів). Це дозволяє комплексно оцінити не лише кількісні показники (користувачі, кількість послуг, охоплення мережі), але й якісні аспекти – прозорість, зниження корупційних ризиків і рівень довіри громадян до місцевої влади [72].

Розглянемо стандарти якості у публічному секторі (ISO/CAF).

Управління якістю в органах державної влади та місцевого самоврядування в Україні розвивається у двох взаємодоповнювальних площинах: через запровадження формалізованих систем менеджменту якості за стандартом ISO 9001 та через використання модельного інструментарію загальноєвропейської Загальної схеми оцінювання CAF, адаптованого спеціально для потреб публічного сектору. Історично перші спроби інституціоналізувати процесний підхід і стандартизувати процедури на рівні органів місцевого самоврядування фіксуються ще з початку 2000-х років; показовим є кейс Бердянської міської ради, де запровадження ISO 9001 відбулося в межах міжнародного проєкту і стало прецедентом для подальшої «хвилі» сертифікацій та внутрішніх аудитів у виконавчих органах різних громад [73]. Переваги ISO 9001 для муніципалітетів полягають не лише у відповідності «європейським стандартам» управління, але й у підвищенні інституційної надійності для донорів та інвесторів, зменшенні транзакційних витрат через краще використання ресурсів, а також у зростанні професійного престижу персоналу й довіри громадян до органу влади. У сучасних умовах, коли адміністративні послуги дедалі частіше надаються у цифровому середовищі,



процесні вимоги ISO 9001 (орієнтація на клієнта, лідерство, залучення працівників, процесний підхід, удосконалення, прийняття рішень на основі доказів та управління взаєминами) виступають «каркасом» для побудови прозорих, відтворюваних і вимірюваних процедур надання послуг.

Комплементарним до ISO 9001 у публічному секторі є CAF – модель загального управління якістю (TQM), натхненна Моделлю досконалості EFQM, але створена спеціально для державних організацій і органів місцевого самоврядування. У 2019 р. Генеральні директори державних служб країн ЄС (EUPAN) одноголосно ухвалили оновлену версію CAF2020, а Європейський інститут державного управління (EIPA) оприлюднив відповідний керівний документ. Нове видання моделі посилює акценти на цифровізації, організаційній спритності, сталості та різноманітті, зберігаючи загальну простоту та доступність інструменту для самооцінювання [74]. CAF розглядає організацію як цілісну систему, що має «входи» політик і стратегій, ресурси та партнерства, процеси створення цінності, а на «виході» – результати для громадян/клієнтів, працівників, суспільства і ключові показники ефективності. На відміну від суто сертифікаційної логіки ISO, CAF орієнтований на циклічну самооцінку, колегіальне визначення сильних сторін і зон для вдосконалення, планування змін і вимірювання їхнього впливу за принципом PDCA – і таким чином добре узгоджується з потребами ОМС у безперервному підвищенні якості послуг та управлінських процесів [75].

В Україні інституційним «локомотивом» поширення CAF виступає Національне агентство України з питань державної служби (НАДС), яке виконує функції національного кореспондента CAF і координує навчання, консультації та методичний супровід користувачів моделі. НАДС прямо підкреслює, що CAF є складовою програм реформування державного управління та місцевого самоврядування; при EIPA функціонує Європейський ресурсний центр CAF, а в кожній країні формується власний національний центр компетенцій [76]. За участі міжнародних партнерів з 2019 р. елементи CAF апробовуються і в територіальних громадах – насамперед у сферах надання соціальних послуг, що

створює цінний приклад муніципальної «приземленості» моделі та її придатності для організації міжвідомчих процесів на місцевому рівні [77]. Актуальність інструменту всередині самої системи державної служби підтверджують і поточні ініціативи: у вересні 2025 р. НАДС провело стратегічну сесію з пріоритезації заходів удосконалення власної системи управління якістю за САФ, що сигналізує про інституційне закріплення підходу та його подальшу «дифузію» у підпорядковані та взаємодіючі організації [78]. Додатково, державні освітні платформи пропонують спеціалізовані курси для службовців ОМС, які знайомлять із методологією САФ і практикою застосування моделі для підвищення якості менеджменту й сервісів [79].

На рівні методики оцінювання САФ передбачає структуровану самооцінку за критеріями «Передумови» (лідерство; стратегія та планування; персонал; партнерства та ресурси; процеси, продукти та послуги) і «Результати» (для громадян/клієнтів; для персоналу; для суспільства; ключові результати діяльності). Кожен критерій містить підкритерії та приклади доказів, що дозволяє «приземлити» абстрактні управлінські принципи до конкретних артефактів: регламентів надання адмінпослуг, маршрутів заяв, стандартів інформаційної взаємодії, показників часу/якості/доступності, даних опитувань задоволеності, журналів звернень тощо [74]. Практична цінність моделі для ОМС полягає у можливості синхронізувати управлінські «ланцюжки створення цінності» з реальними потребами мешканців і одночасно вибудувати спільну мову для внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів (депутати, виконавчі органи, старостинські округи, ЦНАП, комунальні підприємства, громадські ради). У поєднанні з ISO 9001, САФ відіграє роль «рефлексивного дзеркала»: якщо ISO задає процесні вимоги і дисциплінує виконання через внутрішні та зовнішні аудити, то САФ допомагає періодично переосмислювати зрілість системи в широкій управлінській рамці, фокусуючись на результатах і впливі для громадян.

Міжнародно порівняльні дані засвідчують широту застосування САФ у публічному секторі. Уже станом на 2020 рік понад 4 тисячі організацій бюджетної сфери у 59 країнах були зареєстрованими користувачами моделі; в ЄС



формується практика публічного визнання («CAF Label») як інструменту зовнішньої валідизації якості самооцінки та планів удосконалення [80]. Для України це має щонайменше дві практичні імплікації. По-перше, залучення до спільноти користувачів CAF дає органам місцевого самоврядування доступ до «живого» європейського бенчмарку – методичних матеріалів, кейсів і партнерств, що знижує витрати на експериментування і пришвидшує запровадження кращих практик. По-друге, поєднання CAF з ISO 9001 дозволяє одночасно дотримуватися міжнародного стандарту процесного управління і підтримувати цикли управлінських інновацій через регулярну, доказову самооцінку. Саме така «подвійна спіраль» якості й удосконалення є критично важливою в умовах воєнного часу, коли муніципальні системи мають залишатися стійкими, а послуги – доступними, безпечними та прозорими.

На рівні національної політики цей підхід логічно «вписується» в рамку реформи державного управління і децентралізації, де клієнтоорієнтованість, відкритість і управління на основі даних задекларовані як базові принципи. Розбудова цифрових сервісів і міждержавної інтероперабельності («Трембіта») вимагає від ОМС контрольованих процесів, зрозумілих точок відповідальності та вимірюваності результатів; саме поєднання ISO 9001 і CAF забезпечує таку дисципліну й одночасно створює «простір» для системного навчання організації на власному досвіді. Відтак, стандарти якості у формі ISO/CAF виступають не «декоративною» вимогою, а інституційною інфраструктурою для підвищення ефективності муніципального врядування, покращення якості адміністративних послуг, зменшення корупційних ризиків і зміцнення довіри громадян до влади.

Проаналізуємо загальноукраїнські показники е-врядування.

У 2021-2025 рр. цифрова трансформація публічних послуг в Україні пройшла фазу інтенсивного масштабування, в якій зросли як охоплення користувачів, так і номенклатура електронних сервісів, а інфраструктура міждержавної взаємодії стала ключовим «прихованим» драйвером ефективності. Порівняно з 2021 р., коли «Дія» сприймалася передусім як «документи у смартфоні», у 2024-2025 рр. вона набула рис універсального фронт-офісу



державних послуг: кількість цифрових сервісів перевищила 140, а аудиторія сягнула приблизно 22 млн осіб. Така динаміка свідчить не лише про приріст пропозиції, а й про стійкий попит на безпаперові, віддалені та стандартизовані процедури, що забезпечують низькі транзакційні витрати й зменшують простір для дискреційних рішень на «ручному» рівні [81].

Інфраструктурним базисом цього зсуву є платформа інтероперабельності «Трембіта», яка поєднує державні електронні інформаційні ресурси та дозволяє органам влади – зокрема органам місцевого самоврядування – отримувати та звіряти дані без фізичної участі заявника. Якщо у IV кв. 2023 р. через «Трембіту» було здійснено понад 1 млрд транзакцій, то в I кв. 2025 р. зафіксовано понад 2,5 млрд транзакцій за квартал – найвищий показник від запуску, а загальна кількість звернень з початку експлуатації перевищила 12 млрд. На цей момент у системі працювало 278 учасників, підключено 179 електронних інформаційних ресурсів та опубліковано 1 075 веб-послуг, з яких 381 – активні; такі параметри свідчать про зрілість інтероперабельності й масштабне «оцифрування» бек-офісних процедур, які стоять за спрощенням маршрутів заяв у фронт-офісах ОМС [82].

Фізичним каркасом мережі надання адміністративних послуг залишаються ЦНАП, які впродовж 2021-2024 рр. також еволюціонували в бік цифрової інтеграції. Станом на 10 грудня 2024 р. в Україні функціонувало 1 316 ЦНАПів, із яких 79 мали статус «Дія Центрів» – формат, що передбачає глибшу інтеграцію з електронними сервісами та цифровими документами громадян. З огляду на воєнні виклики це означає можливість гнучкого перемикання між каналами обслуговування та підвищення стійкості доступу до послуг для внутрішньо переміщених осіб, сімей військовослужбовців та інших вразливих груп [83].

Поведінкові індикатори попиту демонструють, що цифрові послуги стали масовою практикою. За даними загальнонаціонального опитування (КИС/ПРООН), у 2024 р. більшість українців (приблизно 55 %) користувалися державними е-послугами, причому середній користувач звертався до 2,5 електронних сервісів протягом року. Домінує екосистема «Дії», якою

користувалися 42 % респондентів; популярними також були послуги, пов'язані з особистим транспортом (близько 15 %), доступом до реєстрів (приблизно 13 %), пенсійним забезпеченням (близько 10 %) і процедурами міграційної служби (близько 10 %). При цьому 2024 р. позначився більш стриманою інтенсивністю окремих категорій попиту порівняно з 2023 р. (наприклад, частка користувачів послуг щодо субсидій/пільг зменшилася орієнтовно з 18 % до 9 %), що можна інтерпретувати як поступове «вирівнювання» поведінки після пікових шоків воєнного періоду та завершення масових антикризових програм підтримки [84].

Водночас, на рівні пропозиції держава продовжує нарощувати «довгі» сервіси, які потребують глибокої інтеграції з реєстрами й галузевими системами та традиційно були «важкими» для переведення в онлайн. Саме «Трембіта» забезпечує можливість такої інтеграції, а її технічна архітектура – результат міжнародної кооперації та використання зрілих рішень e-governance. Наявність стандартизованих API, контроль якості даних і безпекові протоколи уможлиблюють розширення переліку е-послуг без пропорційного зростання навантаження на фронт-офіси, що особливо важливо для невеликих громад із обмеженим кадровим ресурсом [85].

Узагальнюючи, можна констатувати, що національна картина 2021-2025 рр. характеризується трьома ключовими трендами. По-перше, відбулося *масштабування фронт-офісу*: «Дія» закріпилася як єдиний «вхід» до державних сервісів із аудиторією близько 22 млн і номенклатурою 140+ послуг, доповнена розгалуженою мережею ЦНАП/«Дія Центрів». По-друге, сформовано *зрілий бек-офіс*: «Трембіта» демонструє експонентне зростання транзакцій та розширення переліку учасників/ресурсів, що зумовлює скорочення строків та контактів з чиновниками у процедурах, які проводяться в ОМС. По-третє, ринок попиту став *більш сегментованим*: високий і стабільний інтерес до «масових» сервісів співіснує з повільнішим освоєнням «складних» процедур, для яких критичною є зрозуміла комунікація та зручна цифрова навігація. Сукупно ці зрушення означають, що ефективність практик е-врядування в органах місцевого самоврядування дедалі більше визначається не стільки числом доступних



онлайн-послуг, скільки якістю їхньої інтеграції в управлінські процеси та спроможністю громад працювати з даними, стандартами і кібербезпекою в умовах довготривалої турбулентності.

Розглянемо ефективність управління якості адміністративних послуг у Вінницькому регіоні. Вінницька область демонструє системне поєднання інструментів електронного врядування з процесними стандартами якості на рівні органів місцевого самоврядування. Ядром є Вінницька міська територіальна громада (ВМТГ), яка з кінця 2000-х інституціоналізувала система – орієнтований підхід через ISO 9001 та паралельно вибудувала розгалужений фронт-офіс надання послуг («Прозорий офіс») із цифровими сервісами та інклюзивними каналами взаємодії. У малих і середніх громадах області (Жмеринка, Тульчин, Хмільник) за останні роки з'явився функціонал електронної черги та інтеграція з сервісами «Дії», що вирівнює доступність і знижує трансакційні витрати для мешканців [86].

**Вінниця: ISO-кейс і цифрові сервіси.** Вінниця однією з перших серед обласних центрів формалізувала систему управління якістю у виконавчих органах (сертифікація ISO 9001:2000 у 2007 р., подальше підтримання системи та перехід на ISO 9001:2015; наявні рішення міської ради про щорічне функціонування СУЯ) [87]. Зокрема, публічно підтверджувалося щорічне проходження аудитів і відповідність вимогам ISO 9001:2015 (BSI), що створило процесний «каркас» для стандартизації маршруту заяв і внутрішнього контролю якості послуг [88; 87]. Паралельно, з 2008 р. працює мережа ЦНАП «Прозорий офіс», що стала першим в Україні інтегрованим фронт-офісом адмінпослуг муніципального рівня; сьогодні вона пропонує очні та дистанційні канали обслуговування, у т.ч. запис через кол-центр та окремі електронні сервіси.

У 2024-2025 рр. відділення «Прозорого офісу» у Вінниці офіційно запровадили сервіс шерингу цифрових документів – відправлення електронних копій безпосередньо до системи установи з підтвердженням у застосунку «Дія». Це означає відмову від «ксероксів», пришвидшення ідентифікації та зменшення помилок під час прийому документів. Опис механізму шерингу (перелік



доступних документів – ID-картка, закордонний паспорт, свідоцтво про народження дитини, посвідчення ВПО тощо) оприлюднений Мінцифрою; міська рада повідомила про практичний запуск сервісу у своїх фронт-офісах [90].

Покращенню якості обслуговування у Вінницькому регіоні сприяє інклюзія та доступність: підтримка громадян із порушеннями слуху. Рішення Вінницької міської ради від 28.06.2024 передбачило використання у «Прозорих офісах» спеціалізованого додатка ConnectPRO для сурдоперекладу в режимі реального часу. Це дало змогу забезпечити рівний доступ до адмінпослуг для осіб із порушеннями слуху/мовлення та формалізувало процедури інклюзивної комунікації у фронт-офісах [90]. У поєднанні з муніципальним чат-ботом «СВОЇ» (Viber/Telegram), що надає інформацію про сервіси й рішення міської ради, сформовано гібридну комунікаційну екосистему для різних груп користувачів.

Активно працюють над підвищенням якості надання адміністративних послуг і територіальних громадах, зокрема Жмеринки, Тульчина, Хмільника: електронні черги та «довгі» послуги. У 2023-2025 рр. ЦНАПи цих громад запустили або оновили сервіси електронного запису на прийом: Жмеринка – власний сайт із модулем електронної черги (доступний вибір послуг/дат), Хмільник – інструкції та електронний бокс у зоні очікування, Тульчин – підключення до зовнішньої платформи попереднього запису (Qsolutions). Це дозволяє гнучко керувати навантаженням, зменшувати час очікування та уникати скупчень, що особливо критично під час повітряних тривог і перебоїв електропостачання. Водночас саме в «складних» категоріях (земля, нерухомість, будівництво) онлайн-канали ще потребують спрощення та проактивної комунікації, аби повторити успіх «масових» е-послуг (довідки, реєстраційні дії, транспорт) – цей висновок узгоджується з загальнонаціональними опитуваннями щодо структури попиту на е-послуги.

На тлі довгого досвіду Вінниці із СУЯ (ISO 9001) і ранньої побудови інтегрованих фронт-офісів («Прозорий офіс») у малих громадах поступово вирівнюється операційна спроможність через базові цифрові рішення

(електронний запис/черга, прийом електронних копій документів через «Дію»). Це знижує транзакційні витрати для громадян, скорочує кількість контактів «людина-посадовець», а також створює умови для моніторингу якості в реальному часі (лог–дані електронної черги, таймінги обслуговування, статуси заяв). Важливо, що цифрові сервіси у Вінниці підкріплені політичними рішеннями (інклюдія, цифрова трансформація за програмою 2024-2026 рр.), що закладає сталість практик; для «довгого хвоста» громад області ключовим залишається методичне супроводження та координація інтеграції з «Дією»/«Трембітою» і стандартизація бек-офісних процедур за зразком ВМТГ.

Початок повномасштабного вторгнення суттєво вплинув на діяльність органів управління в межах підвищення якості надання адміністративних послуг. До 2022 року державна політика цифровізації у сфері публічних послуг акцентувала «paperless-переходи» та нарощування номенклатури е-послуг у фронт-офісі («Дія», мережа ЦНАП), тоді як бек-офісна інтеоперабельність («Трембіта») масштабувалася переважно для спрощення обміну даними між реєстрами та скорочення часу процедур. Цей фокус відповідав логіці підвищення зручності та продуктивності, а також курсу PAR на клієнтоорієнтованість і відкритість [91]. Аналітика ОЕСР фіксує саме таку логіку «процесної модернізації» як передумову для стійкого зростання продуктивності та залучення МСП до цифрової економіки, що опосередковано підвищує попит на адміністративні е-сервіси.

Після лютого 2022 року пріоритети різко змістилися у бік стійкості та безпеки сервісів: віддалений доступ для ВПО й сімей військовослужбовців, безперервність надання послуг за умов обстрілів і відключень, відновлення/міграція державних реєстрів, кіберстійкість і аудит доступів до даних. Саме в цей період «Трембіта» стала «ядром витривалості» бек-офісу (експонентне зростання транзакцій до 2,5+ млрд за квартал у I кв. 2025; 278 учасників, 179 підключених ЕІР), що зменшило залежність процесів від фізичної присутності заявників та опори на паперові носії [82]. Міжнародні огляди (ITU, E-Governance Academy) підкреслюють роль «Дії» і «Трембіти» як

інфраструктури життєстійкості, здатної підтримувати зв'язок «держава– громадяни-бізнес» у кризових умовах, паралельно висвітлюючи потреби відбудови цифрової інфраструктури та кіберзахисту [85]. За даними ПРООН/КМІС, у 2024 році 84% користувачів оцінили досвід взаємодії з е- послугами як «радіше/дуже позитивний», що свідчить про адаптацію громадян до дистанційних каналів і утримання довіри попри воєнні ризики.

Акценти діяльності системи управління якістю надання адміністративних послуг до та після початку великомасштабного вторгнення систематизовано в табл.2.3.

Таблиця 2.3

Акценти діяльності системи управління якістю надання адміністративних послуг

| Вимір                        | 2021 (довоєнний фокус)                                                           | 2022-2025 (воєнний фокус)                                                                                                                     |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Політика/цілі                | Paperless, зручність, розширення переліку е– послуг, клієнтоорієнтованість (PAR) | Стійкість і безпека сервісів; безперервність роботи; дистанційний доступ для ВПО/вразливих груп; відбудова ІКТ–інфраструктури                 |
| Фронт–офіс (користувач)      | «Дія» як «документи у смартфоні» + базові е– послуги; зростання покриття         | «Дія» як універсальний канал доступу в кризових умовах; стабільно висока задоволеність користувачів (84% позитивних оцінок у 2024)            |
| Бек–офіс (процеси)           | Послідовне розгортання інтегрованості («Трембіта») для прискорення процедур      | Експонентне масштабування «Трембіти» (2,5+ млрд транзакцій/квартал у І кв. 2025; 278 учасників; 179 EIP), аудит доступів, захищені інтеграції |
| Кібер– та фізична стійкість  | Переважно превентивні заходи, стандарти І)                                       | Активне відновлення мереж і мовлення; оцінки руйнувань; проєкти ITU за резолюцією 1408 для відбудови телеком– інфраструктури                  |
| Соціальний вплив/доступність | Орієнтир на зручність і продуктивність)                                          | Пріоритет віддаленої доступності для ВПО/вразливих груп; стабілізація структури попиту (менше «антикризових» звернень у 2024)                 |

Джерело: сформовано за джерелами [84; 85]

Узагальнюючи дані таблиці 2.3, констатуємо, що довоєнний етап 2021 року характеризувався переважно розширенням фронт-офісу е-послуг і



«paperless»-логікою (зручність, клієнтоорієнтованість, стандартизація процедур), тоді як після 2022 року фокус зсунувся на забезпечення стійкості та безпеки сервісів: безперервність доступу для ВПО й вразливих груп, кіберстійкість, відновлення/міграція реєстрів і відбудову ІКТ-інфраструктури за активної ролі «Трембіти» як ядра інтеперабельності з рекордними обсягами транзакцій; при цьому «Дія» еволюціонувала з «документів у смартфоні» до універсального каналу взаємодії, утримуючи високий рівень задоволеності користувачів, що підтверджують міжнародні та національні оцінки (OECD, ITU, EGA, ПРООН/КМІС).

Підсумовуючи оцінку якості адміністративних послуг на місцевому рівні, можна зробити наступні висновки:

- поєднання стандартизованих підходів до управління якістю (ISO 9001, SAF) з інструментами е-врядування («Дія», інтеперабельність «Трембіти», мережа ЦНАП/«Дія Центрів») забезпечило для ОМС вимірюваний приріст ефективності: скорочення строків і контактів, зниження помилок бек-офісу, зростання прозорості та довіри, стабільну позитивну оцінку користувачів у 2024-2025 рр.
- наведені загальноукраїнські тренди та кейси Вінницької області (рання СУЯ у Вінниці, «Прозорий офіс», шеринг документів із «Дії», інклюзія через ConnectPRO, електронні черги в Жмеринці/Тулчині/Хмільнику) показують, що саме інтеграція процесних стандартів зі зрілою цифровою інфраструктурою формує стійкість надання послуг у воєнний час і задає «нову норму» клієнтоорієнтованості.

Водночас, підвищення якості вимагає тоншої системи оцінювання. Доцільно закріпити: 1) набір уніфікованих SLA/SLQ-показників «від кінця до кінця» (час розгляду, частка заяв з першого звернення – FCR, частка «повністю онлайн» і «paperless» процедур, частота/тривалість відмов); 2) процес-майнінг логів «Трембіти» та електронних черг для виявлення вузьких місць і переробок; 3) регулярні CSAT/CES-опитування з розрізом за вразливими групами (ВПО, люди з інвалідністю) й метриками доступності (інклюзія, мовна/цифрова

зрозумілість); 4) антикорупційні індикатори (частка ризикових рішень, повторні звернення після відмов, прозорість процедур у відкритих даних); 5) індекси стійкості (безперервність сервісів під час повітряних тривог/блекаутів, середній час відновлення). Узгодження цих метрик із циклами ISO-аудитів/самооцінок САФ та публічна візуалізація динаміки за кожним ЦНАПом забезпечать доказову основу управлінських рішень і зроблять моніторинг якості порівнюваним між громадами.

### **2.3. Проблеми та виклики забезпечення якості адміністративних послуг на місцевому рівні**

Якість надання адміністративних послуг у громадах визначається не стільки формальною наявністю регламентів, скільки спроможністю організації забезпечувати передбачуваність строків, мінімізувати повторні звернення та підтримувати прозорі комунікації із заявниками. На практиці ключові виклики зумовлені фрагментарністю процесів між фронт- та бек-офісами, різночитанням статусів проходження справи, обмеженою інтеграцією з суміжними реєстрами, а також низьким рівнем стандартизації інструкцій «простою мовою». Додатковими чинниками виступають нерівномірні навантаження в пікові періоди, обмежена керованість чергами та недостатня інклюзивність сервісу для різних груп користувачів. Усе це призводить до накопичення «вузьких місць» на стиках підрозділів, підвищує частку відмов «через неповний пакет» та ускладнює використання даних для щоденного управління, що в сукупності знижує рівень задоволеності громадян і довіру до органу місцевого самоврядування.

Проаналізуємо проблеми та виклики забезпечення якості адміністративних послуг на прикладі ЦНАП «Прозорий офіс» Вінницької міської ради. Для аналізу використані дані з відкритих джерел та отримані безпосередньо від установи.

Структура ЦНАП «Прозорий офіс» Вінницької міської ради організована за змішаною моделлю «центральне відділення плюс територіальні підрозділи та віддалені робочі місця», що дозволяє поєднати фронт-офісні функції прийому/консультування та бек-офісні операції з опрацювання заяв. Центральний майданчик розміщено у будівлі на вул. Соборній, 59, де здійснюється основний прийом громадян та надається розширений перелік сервісів, у т.ч. частина послуг центральних органів виконавчої влади, інтегрованих у локальну інфраструктуру [93]. Офіційні повідомлення міської ради підтверджують мережеву конфігурацію з кількома відділеннями («Центр», «Вишенька», «Замостя», «Старе місто») та регламент прийому за попереднім записом, що є типовою практикою керування попитом і чергами у великих громадах. Наявність територіальних підрозділів і віддалених локацій також відображена у машиночитних наборах відкритих даних: у державному реєстрі відкритих даних оприлюднено окремий датасет «Інформація про організаційну структуру Центру адміністративних послуг “Прозорий офіс” ВМР», де переліки відділень і віддалених робочих місць доступні для автоматизованої обробки (CSV) [93]. Інституційно ЦНАП підпорядковується Департаменту адміністративних послуг міської ради, на офіційній сторінці якого розміщено блоки про функції, структуру, плани/звіти та посилання на сервіси, що дозволяє відтворити організаційний контекст і місце ЦНАП у системі виконавчих органів міськради.

Канали подання звернень побудовані у гібридній моделі «онлайн/офлайн». Офіційний розділ «Онлайн послуги ЦНАП» на сайті міської ради агрегує перелік електронних сервісів за предметними рубриками (архівні послуги; будівництво та архітектура; освіта; реєстрація місця проживання; підприємницька діяльність тощо) з переходами до форм подання та роз'ясненнями щодо необхідних документів [94]. При цьому міськрада прямо зазначає, що частина послуг, пов'язаних із біометричними даними або компетенцією МВС (закордонний паспорт, ID-картка, посвідчення водія), потребує особистої присутності; такий виняток уніфікований із національною



практикою і дублюється у місцевих інформаційних повідомленнях та новинах [95]. Офлайн-канал працює у режимі попереднього запису (електронна черга), що скорочує час очікування в пікові години та знижує ризик повторних візитів; адреси і години прийому регулярним чином комунікуються через офіційні публікації міської ради та обласні ресурси. Додатково, у центральному відділенні розширено перелік послуг за участі суб'єктів надання державного рівня (зокрема МВС), що підсилює ефект «єдиного вікна» для мешканців міста [96].

Номенклатура послуг ЦНАП охоплює базові напрями життєвих ситуацій громадян і потреб бізнесу: акти цивільного стану (державна реєстрація народження, шлюбу, смерті), реєстраційні дії з місцем проживання, містобудівні та земельні процедури, дозвільні й довідкові сервіси, адміністрування окремих соціальних програм і публічної інформації тощо. На сайті міської ради функціонує «Реєстр/перелік послуг ЦНАП», де послуги деталізовані за кодами і назвами – від «16.42 Державна реєстрація народження фізичної особи та її походження» до пов'язаних процедур у сфері РАЦС, що створює основу для системного картографування сервісів у дослідженні. Водночас міська рада окремими комунікаціями виокремлює пакет послуг, доступних повністю онлайн (приблизно шість десятків позицій – довідки, витяги, копії рішень виконавчого комітету тощо), що підтверджують і місцеві медіарепортажі, і офіційні дописи з посиланням на повний перелік. Відкриті дані міськради забезпечують додатковий рівень прозорості: на офіційному порталі «Відкриті дані» розміщено тематичні набори щодо ЦНАП (у т.ч. організаційна структура та окремі реєстрові відомості), що дозволяє досліднику виконувати валідацію адресної мережі та формальних атрибутів локацій і порівнювати їх із веб-сторінками департаменту [97].

Проаналізуємо основні індикатори, які описують діяльність ЦНАП «Прозорий офіс» Вінницької міської ради. Для аналізу використовуватимемо наступні індикатори:

- річний обсяг наданих послуг (тис. послуг);
- обсяг та тренд онлайн-каналу (е-послуги), (тис. послуг);

- номенклатура онлайн-сервісів (шт.);
- медіанна тривалість розгляду (діб);
- частка в межах строків, «вирішення з першого звернення» (%);
- середній/медіанний час очікування (год.);
- % повторних звернень протягом 30 днів (%);

Для аналізу ефективності діяльності ЦНАП «Прозорий офіс» Вінницької міської ради скористаємось табл. 2.4, побудованої на даних, отриманих від керівника ЦНАП.

Таблиця 2.4

Динаміка показників діяльності ЦНАП «Прозорий офіс» Вінницької міської Ради у 2022-2024 рр.

|                                                             | 2022 р. | 2023 р. | 2024р. | приріст<br>2023-<br>2022<br>(%) | приріст<br>2024-<br>2023<br>(%) |
|-------------------------------------------------------------|---------|---------|--------|---------------------------------|---------------------------------|
| Річний обсяг наданих послуг (тис. послуг)                   | 497     | 544     | 593    | 9,5                             | 9,0                             |
| Обсяг та тренд онлайн-каналу (е-послуги), (тис. послуг)     | 34      | 40      | 52     | 17,6                            | 30,0                            |
| Номенклатура онлайн-сервісів (шт.)                          | 46      | 51      | 60     | 10,9                            | 17,6                            |
| Медіанна тривалість розгляду (діб)                          | 3,2     | 3,1     | 3,6    | -3,1                            | 16,1                            |
| Частка в межах строків, «вирішення з першого звернення» (%) | 84      | 84      | 84,7   | 0,0                             | 0,8                             |
| Середній/медіанний час очікування (год.)                    | 0,9     | 0,8     | 0,7    | -11,1                           | -12,5                           |
| % повторних звернень протягом 30 днів (%)                   | 9,7     | 12,3    | 14,2   | 27,5                            | 15,0                            |

Джерело: сформовано за наданими Департаментом адміністративних послуг Вінницької міської ради

Аналіз річних обсягів наданих послуг свідчить про те, що за три роки обсяг наданих послуг зріс із 497 тис. (2022 р.) до 544 тис. (2023 р.) та 593 тис. (2024 р.), що відповідає послідовному приросту на +9,5% (2023/2022 рр.) і +9,0% (2024/2023 р.) та загальному зростанню  $\approx +19,3\%$  за два роки. Така тенденція свідчить про сталу операційну спроможність і збалансоване завантаження мережі (центральне відділення, територіальні підрозділи, віддалені робочі місця) у поєднанні з поступовим зростанням попиту на адміністративні послуги в

громаді. З урахуванням воєнного контексту та коливань міграційних потоків, подібна стабільність виглядає ознакою зрілості процесів прийому та опрацювання звернень.

Аналіз обсягів та трендів онлайн-каналу (е-послуги) дозволяє зазначити, що кількість е-послуг, якими скористалися мешканці громади, зросла з 34 тис. у 2022 р. до 40 тис. у 2023 р. та 52 тис. у 2024 р. Темпи зростання склали +17,6% (2023/2022 рр.) і +30,0% (2024/2023 рр.), що вказує на прискорення діджиталізації попиту. Хоча абсолютні значення ще поступаються офлайн-каналу, прискорення на 2024 р. свідчить, що знято частину бар'єрів (використовуються зрозуміліші інструкції, формується краща помітність е-послуг та стійкіші ІТ-процеси), а портфель онлайн-пропозиції став релевантнішим частим життєвим ситуаціям.

Щоб і надалі нарощувати цифрову частку без втрати якості, доцільно:

- а) надати пріоритет «швидким» послугам з високою частотою й низькою складністю як «локомотиви» онлайн-каналу;
- б) забезпечити наскрізну простоту – чек-листи готовності, обов'язкові валідації полів, зручні інструкції «простою мовою»;
- в) посилити комунікацію про статус (push-сповіщення) та доступність онлайн-каналу в різних життєвих сценаріях.

Аналіз номенклатури онлайн-сервісів свідчить про те, що пропозиційна база е-послуг розширилася з 46 до 51 позиції (у 2023 порівняно з 2022 на +10,9%) і до 60 у 2024 р. (+17,6%). Розширення портфеля – ключовий драйвер зростання попиту: ширший каталог підвищує ймовірність, що «часті» життєві ситуації закриватимуться онлайн, а не в офісі. Водночас приріст номенклатури має супроводжуватися «якісним пакетом»: оновленою термінологією, прикладами заповнення, простими маршрутами, гарантованими каналами допомоги (чат/кол-центр) і надійністю бек-процесів, інакше е-канал не конвертується в стабільні користувацькі практики.

Для покращення якості надання послуг за рахунок онлайн-сервісів необхідно здійснювати наступні кроки: проводити квартальні огляди «кошику»



е-послуг за попитом і відмовами; знімати «вузькі місця» у найпопулярніших позиціях (дизайн форм, інтеграції, підказки); запускати мікропілоти «до/після» для кожного нового релізу з вимірюванням ефекту (приріст звернень онлайн, падіння відмов «неповний пакет», зміна навантаження офлайн).

Важливим індикатором якості надання адміністративних послуг є медіанна тривалість розгляду звернень. Медіанний час опрацювання запитів протягом 2022-2024 рр. коливався: від 3,2 доби у 2022р. до 3,1 у 2023р. та 3,6 доби у 2024 р. Після незначного поліпшення у 2023-му (–3,1%) у 2024-му спостерігається погіршення (+16,1%) цього показника. Ймовірні чинники такої динаміки:

а) збільшення складності кейс-міксу (більше міжвідомчих погоджень, «довгі» послуги);

б) вузькі місця у бек-офісі;

в) сезонні піки попиту, які не були компенсовані ресурсно. З огляду на загальний приріст обсягів і онлайнізацію простих кейсів, у «залишку» офлайн-поток могла зрости частка складних справ, що статистично «витягає» медіану.

Для покращення якості обслуговування шляхом зменшення часу обробки запитів необхідно: розкласти медіану за каналами (онлайн/офлайн), типами послуг і локаціями, щоб виокремити структуру затримок; запровадити «критичні шляхи» для складних процедур (SOP-таймінги, ескалації у «жовтій/червоній» зонах); посилити проактивні запити бракуючих документів і контроль міжвідомчих SLA.

Аналіз частки в межах строків «вирішення з першого звернення» слід зазначити, що цей індикатор практично стабільний: 84% у 2022-2023 рр. і 84,7% у 2024р. (+0,8 п.п.). Стабільність на тлі зростання загального обсягу запитів може свідчити про збереження дисципліни дотримання регламентів у більшості кейсів, але не виключає локальних проблем у «довгих» послугах. З погляду сприйняття якості громадянами константа на рівні 84-85% – прийнятна база, проте для амбітних сервісних цілей муніципалітету доречно рухатися до 90-95% у межах строків для масових послуг, зберігаючи компенсатори для «складних» категорій.

Для збільшення частки вирішених питань з першого запиту можна деталізувати метрику на два підіндикатори – дотримання строків (регламент) та вирішення з першого звернення – та вести їх окремо по каналах і послугах; встановити «пороги спрацювання» з відповідальними за реагування; вбудувати механізм «відновлення сервісу» для прострочених кейсів (пріоритетне доведення, персональний контакт).

Важливим індикатором якості обслуговування є середній/медіанний час очікування в черзі. Згідно даних табл. 2.4 цей показник знижується: 0,9 год. у 2022 р., 0,8 у 2023р. (–11,1%) та 0,7 год. у 2024 р. (–12,5%). Це позитивний тренд, який зазвичай відображає дію електронного запису, кращу маршрутизацію «швидких» і «складних» кейсів та рознесення потоків між локаціями. На тлі зростання загального обсягу послуг та частки е-послуг скорочення часу очікування свідчить про те, що фронт-офісна логістика і графік прийому працюють як інструмент управління попитом.

Для подальшого покращення цього індикатора можливе здійснення наступних кроків: розширити «розумний запис» (динамічні слоти, нагадування, облік no-show), забезпечити буферні «вікна» для піків, системно виносити прості довідкові запити в онлайн чи самообслуговування з консультантом. Для того, щоб порівняти з показником в цілому по країні бракує уніфікованої звітності, натомість варто зафіксувати внутрішню ціль (наприклад, медіана  $\leq 0,6$  год. для масових послуг) і моніторити її виконання по кожній локації.

Останній з наявних індикаторів – частка повторних звернень протягом 30 днів. Частка повторних звернень зросла з 9,7% у 2022 р. до 12,3% у 2023 р. (+27,5%) і до 14,2% у 2024 р. (+15,0%). Це тривожний сигнал: на фоні зростання онлайнізації й сукупного обсягу, збільшення повторів вказує на проблеми якості «на вході» (неповний пакет документів, неясні вимоги, помилки заповнення) або на збої в міжвідомчій взаємодії (повернення справ на доопрацювання через відсутні відомості). Структурно приріст повторів може також бути наслідком «залишку» складних кейсів в офлайн, однак у будь-якому разі такий тренд напряду впливає на задоволеність і витрати.

З метою зменшення величини цього індикатора якості керівництву ЦНАП варто здійснити наступні дії:

- а) розділити повтори за причинами (неповний пакет, технічні помилки, відсутні зовнішні дані, інше) й за каналами;
- б) підсилити «чек-лист готовності» та попередні валідації в онлайн-формах;
- в) у фронт-офісі – короткі скринінги комплектності перед прийомом;
- г) укласти чіткі угоди про рівень сервісу (SLA) з зовнішніми органами щодо термінів надання даних;
- г) запровадити таргетовані мікрокомунікації (пояснення типових помилок, зразки заповнення).

Мета цих дій – повернутися до однозначних значень і наблизити індикатор до 8-10% для масових послуг; це вимагатиме циклу «виявлена причина – корекція контенту – повторне вимірювання».

Підсумуємо зазначене. За 2022-2024 рр. ЦНАП «Прозорий офіс» Вінницької міської ради демонструє зростання загального обсягу надання адміністративних послуг, прискорення діджиталізації цього процесу та поліпшення фронт-офісної логістики намагаючись зменшити час очікування. Водночас зростання медіанної тривалості розгляду у 2024 р. і частки повторних звернень вимагає точкових процесних інтервенцій – насамперед у якості «входу» (інструкції, валідації, попередня перевірка комплектності) та керуванні «довгими» послугами з міжвідомчими стиками. Для визначення місця установи в рейтингу аналогічних по Україні з метою виявлення слабких та сильних сторін, потрібні уніфіковані державні бенчмарки за ідентичними визначеннями; до їх появи раціонально працювати з внутрішніми цілями, і регулярною публікацією агрегованих даних та пілотами «до/після» на наймасовіших послугах.



## Висновки до розділу 2

Узагальнюючи результати аналізу, проведеного в розділі 2, можна стверджувати: інституційна та нормативно-правова база забезпечення якості адміністративних послуг в Україні загалом сформована, однак її регулятивний потенціал реалізований нерівномірно. Відсутність уніфікованих методик вимірювання якості, розбіжності в трактуванні статусів проходження справи, а також неврегульованість питань стандартизації управлінських метрик (зокрема єдиного ідентифікатора заяви та обов'язкових полів для обліку) істотно обмежують можливість порівняльного аналізу, внутрішнього бенчмаркінгу та оперативного управління.

Оцінка ефективності запроваджених стандартів якості та інструментів електронного врядування свідчить про важливі, але поки що фрагментарні досягнення. Поширення е-черги, особистих кабінетів заявників та онлайн-каталогів послуг привело до відчутного зниження часу очікування та кращої керованості потоками. У типових великих громадах (на прикладі Вінницької МТГ) простежується послідовне нарощування як номенклатури е-послуг, так і фактичного попиту на цифровий канал; це корелює зі стабільним приростом загального річного обсягу наданих послуг та інституційним зміцненням мережі (територіальні відділення, віддалені робочі місця). Разом із тим цифрові практики здебільшого розвиваються «вшир» (розширення переліку сервісів і каналів), тоді як «углиб» – тобто в частині процесних KPI (медіанна тривалість розгляду, частка дотримання строків за видами послуг, вирішення з першого звернення, структура причин відмов) – прогрес помітно зменшується. Бракує регулярних машиночитних публікацій цих метрик, що унеможливорює повноцінну публічну підзвітність і порівнянність між громадами.

Аналіз проблем і викликів на місцевому рівні виявляє низку системних «вузьких місць». По-перше, дані: розбіжності у словниках статусів, недисципліноване заповнення обов'язкових полів (канал подання, часові мітки ключових подій, причина відмови), відсутність універсального ідентифікатора

заяви у всіх каналах і системах знижують валідність розрахунків та заважають вибудовувати причинно–наслідковий аналіз. По-друге, *процеси*: міжвідомчі стики часто залишаються непрозорими в обліку; затримки «на зовнішніх погодженнях» не віддзеркалюються у звітності належною мірою, а отже – випадають з контуру оперативного управління. По-третє, *комунікації та клієнтський досвід*: незважаючи на кроки до «простої мови», багато інструкцій залишаються перевантаженими юридичною термінологією, а відсутність вбудованих валідацій комплектності (особливо в офлайн-каналі) живить повторні звернення, що прямо знижує задоволеність громадян.

Здійснений аналіз показує, що *вектори покращення вже окреслені*. По-перше, на рівні даних – уніфікація ідентифікатора заяви, затвердження короткого словника статусів (6-8 станів) і обов’язкових полів (канал подання, часові мітки ключових подій, результат і причина відмови), а також вимога регулярних автоматичних вивантажень у відкритих машиночитних форматах. По-друге, на рівні процесів – інституціоналізація щоденної/тижневої операційної панелі з порогами «жовта/червона зона» і персональною відповідальністю за реакцію; виділення «критичних шляхів» для довгих послуг; формалізація міжвідомчих SLA. По-третє, на рівні клієнтського досвіду – переписування карток послуг «простою мовою», впровадження попередніх валідацій комплектності в онлайн-формах і скринінгів в офлайні, проактивні сповіщення про статус і дедлайни відповіді.

Таким чином, українські ОМС мають достатню нормативно-правову та інституційну основу, щоб забезпечувати високу якість адмінпослуг, а практики електронного врядування і мережевої організації сервісу вже приносять вимірювані переваги (менше очікування, ширший доступ, зростання онлайн-каналу). Разом з цим *якість залишається нерівномірною*, бо дані й процеси не всюди стандартизовані; відсутні спільні методики вимірювання, а прозора підзвітність за ключовими процесними КРІ поки що радше виняток, ніж правило. Це напряду веде до ключового змістовного мосту в розділ 3: для стійкого підвищення задоволеності громадян і керованості якості потрібна одночасна

реалізація двох взаємодоповнювальних треків – єдина «мова даних» і щоденний моніторинг та клієнтоцентричний редизайн послуг із пілотами «до/після». Саме в такій зв'язці нормативні принципи перетворюються на повторювані управлінські практики, а публічна підзвітність – на інструмент щоденного поліпшення сервісу.





### РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

#### 3.1. Запровадження системи моніторингу та оцінювання ефективності надання послуг

Проведений у розділі 2 аналіз засвідчив, що поєднання стандартизованих управлінських підходів і цифрової інтеперабельності вже дало відчутний ефект для органів місцевого самоврядування: скорочуються строки обробки запитів громадян, зменшується кількість повторних звернень, підвищується прозорість і довіра до органів місцевого самоврядування. Водночас виявлено системні обмеження – нерівномірність якості даних, фрагментарність вимірювань, різний рівень спроможності громад, слабкий зв'язок зворотного зв'язку з управлінськими рішеннями. Це означає, що наступний крок має полягати не лише у розширенні переліку е-послуг, але у вдосконаленні оцінювання якості: індикатори мають стати керованими, порівнюваними і здатними запускати цикли реального вдосконалення.

З метою вдосконалення управління якістю надання адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування ми пропонуємо *впровадження в практику звітності центрів надання адміністративних послуг принципу уніфікації ідентифікаторів* який включає: мінімальний набір КРІ; періодична звітність по цих КРІ, уніфікацію ідентифікаторів та короткі постерні опитування. *Суть пропозиції полягає у впровадженні в органах місцевого самоврядування короткого, повторюваного набору показників якості надання адміністративних послуг* – вирішення з першого звернення, дотримання строків, медіанна тривалість розгляду, частка відмов із класифікацією причин та післясервісна оцінка задоволеності із щоденним відображенням їх у операційній панелі для керівників і виконавців; це доповнюється уніфікацією «мови даних» через

унікальний ідентифікатор заяви, стандартизований словник статусів та автоматичне вивантаження до спільної таблиці, що забезпечує порівнянність, оперативне виявлення «вузьких місць» і прострочень, швидкі управлінські дії, зниження повторних звернень і прозору публічну підзвітність без ускладнення існуючих процесів. Схему впровадження принципу уніфікації індикаторів у звітність ЦНАП наведено на рис. 3.1.

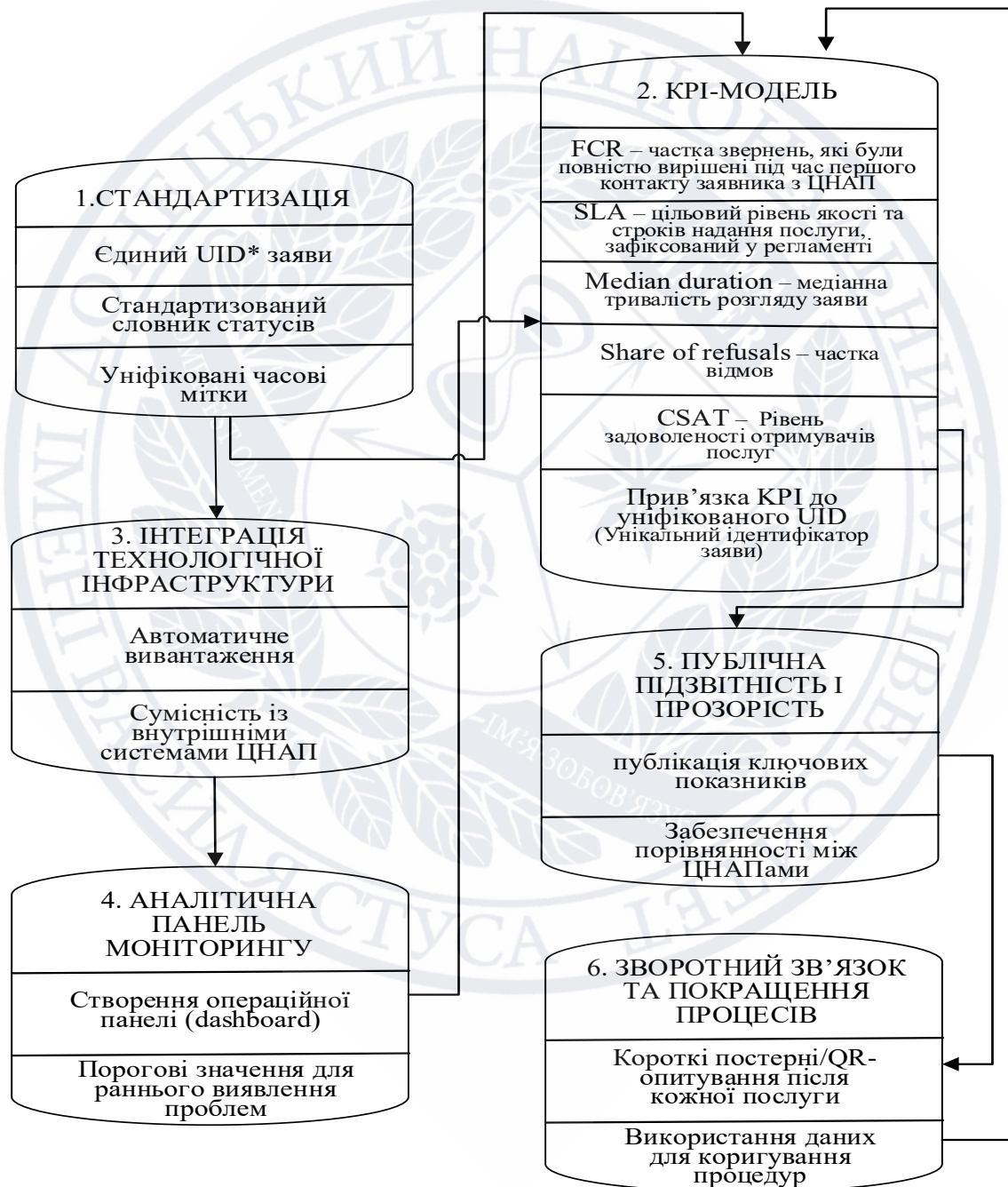


Рисунок 3.1. Схема впровадження принципу уніфікації індикаторів у звітність ЦНАП

Процес впровадження в практику звітності центрів надання адміністративних послуг принципу уніфікації ідентифікаторів складається з 6 етапів.

На першому етапі здійснюється ініціація та стандартизація даних, яка включає в себе запровадження єдиного унікального ідентифікатора заяви, який включає ухвалення формату UID для кожної заяви, незалежно від каналу подання та синхронізацію з існуючими бек-офісними реєстрами. Наступним кроком є створення стандартизованого словника статусів (формування єдиного переліку статусів звернення: подано; у роботі; очікування документів; рішення ухвалено чи відмовлено; завершено. Ці статуси повинні мати формат машинної читабельності (код статусу + текстове поле)). Останнім кроком цього етапу є стандартизація часових міток, тобто визначення єдиних точок фіксації: реєстрація – передача в опрацювання – прийняття рішення – видача результату – післясервісне опитування.

На другому етапі формується уніфікована система KPI (FCR, SLA, Median duration, Share of refusals, CSAT), здійснюється прив'язка цих KPI до уніфікованого UID суть якої полягає у тому, що кожна метрика має однозначне джерело даних через UID і дані з різних каналів (онлайн/офлайн) автоматично агрегуються за UID.

Третій етап – інтеграція технологічної інфраструктури. Організовується щоденне виваження даних, що містять UID, статус звернення, часові мітки, результат розгляду, причини відмови, CSAT до спільного реєстру в автоматичному режимі та забезпечення сумісності єдиної системи із внутрішніми системами ЦНАПів шляхом підключення API або регулярного перенесення даних в автоматичному режимі з метою уникнення дублювання ручного введення (наразі неструктуровані дані вносяться в реєстр вручну з різною періодичністю в різних ЦНАПах, що унеможливорює адекватну оцінку якості наданих послуг).

Формування аналітичної панелі (dashboard) – четвертий етап. На цьому етапі забезпечується відображення KPI у режимі щотижневого оновлення, дані



фільтруються за типом послуги, підрозділами, каналами подання, періодом, тощо. Далі визначаються порогові значення набору KPI для раннього виявлення проблем. Наприклад, зниження FCR нижче певного рівня це сигнал про проблеми з первинним інформуванням; негативна динаміка SLA – сигнал про навантаження або прострочення; зростання медіани – системні затримки у бек-офісі; висока частка відмов – проблеми з вимогами/процедурами; – низький CSAT – проблеми з користувацьким досвідом.

Етап публічної підзвітності та прозорості через регулярну публікацію ключових показників та забезпечення порівнянності між ЦНАПами.

Зворотний зв'язок та покращення процесів – короткі постерні або QR-опитування після надання певної кількості разів (наприклад, 10) послуги та використання даних результатів опитування для коригування процедур.

Запропонований мінімальний набір показників покликаний забезпечити стабільну, відтворювану й порівнянну основу для щоденного управління якістю адміністративних послуг, уникаючи як надмірної складності метрик, так і втрати чутливості до операційних збоїв. По-перше, *«вирішення з першого звернення»* інтерпретується як частка справ, що не потребували повторних контактів заявника у межах 30 календарних днів після первинного подання; саме 30-денний горизонт дозволяє коректно відфільтрувати документи і водночас відобразити системні прогалини в інформуванні та координації бек-офісу. По-друге, *«дотримання встановлених строків розгляду»* визначається як частка справ, завершених у межах затверджених регламентних термінів, із фіксацією початку від моменту реєстрації заяви та завершення від моменту набуття рішенням юридичної сили чи фактичної видачі результату; цей показник виступає ключовим індикатором процесної дисципліни та міжвідомчої взаємодії. По-третє, *«тривалість розгляду»* вимірюється медіаною часу від подання до рішення і подається окремо для онлайн- та офлайн-каналів, що мінімізує вплив поодиноких «викидів» і дає змогу порівнювати канали з різними профілями навантаження; за потреби додатково може розраховуватися верхній кuartиль (P75/P90) для виявлення «довгого хвоста» прострочень. По-четверте, *«частка*

*відмов*» обчислюється як відсоток справ, завершених відмовним рішенням, із обов'язковою класифікацією причин за стандартизованим довідником (неповний пакет, помилки оформлення, невідповідність критеріям, інше), що забезпечує предметність коригувальних дій: від доопрацювання інструкцій для заявників до зміни внутрішніх контрольних точок. Нарешті, *«оцінка задоволеності користувачів після завершення послуги»* фіксується у форматі лаконічного післясервісного опитування (шкала 155) через QR-код, текстове повідомлення або електронний лист одразу після надання результату, з можливістю короткого коментаря; агрегування відбувається як середнє значення та/або частка позитивних оцінок ( $\geq 4$ ), а сегментація за послугами, каналами й часовими інтервалами дозволяє виявляти «гарячі точки» користувацького досвіду. Сукупно ці п'ять показників формують цілісну картину «від попиту до результату»: «вирішення з першого звернення» (FCR) відбиває якість первинної взаємодії та повноту інформування; «дотримання встановлених строків» (SLA) і медіанна тривалість характеризують процесну спроможність і керованість черг; «частка відмов» показує якість вимог та внутрішніх процедур; «оцінка задоволеності» (CSAT) – сприйняту цінність сервісу громадянами. Стандартизовані визначення, єдині часові мітки та унікальний ідентифікатор заяви забезпечують порівнянність між підрозділами і в часі, а щоденне обчислення цих метрик у панелі моніторингу з порогами спрацювання переводить управління з режиму постфактум-звітності до циклу постійного поліпшення.

Подібні системи, за допомогою яких здійснюється оцінка якості надання послуг впроваджені в систему управління наданням адмінпослуг, застосовуються в багатьох країнах, зокрема у Великобританії, де здійснюється обов'язкова публікація 4 базових KPI для держпослуг:

- user satisfaction – задоволеність користувачів (середня оцінка/частка позитивних оцінок після отримання послуги);
- completion rate – частка завершених звернень (відсоток заяв, доведених до результату – видано/ухвалено рішення);

- digital take-up – рівень використання цифрового каналу (частка звернень, поданих онлайн із загальної кількості);
- cost per transaction – вартість однієї операції (послуги) (середні витрати установи на обробку одного звернення) і використання цих даних для постійного поліпшення сервісів. Раніше працювала централізована Performance Platform, нині – вимога публікувати показники на data.gov.uk та в керівництві Service Manual [98]. Подібні системи управління якістю надання послуг запроваджені в Естонії, Канаді, на федеральному рівні у США та деяких інших країнах, зокрема в Сінгапурі та ОАЕ.

Розглянемо логіку пропозиції, наявні передумови для впровадження пропозиції, механізм впровадження, очікувані результати від впровадження, тощо.

Одна з ключових проблем управління якістю адміністративних послуг у громадах полягає у фрагментарності вимірювань і несумісності даних між підрозділами. У більшості ЦНАПів та галузових відділів фіксуються окремі елементи процесу (кількість звернень, видані результати, черга в «пікові» години), однак відсутня «єдина мова даних»: уніфікований ідентифікатор заяви, узгоджені визначення базових показників і стандартизований перелік статусів руху справи. Через це неможливо коректно порівнювати підрозділи, відслідковувати «вузькі місця» щоденно та будувати причинно-наслідковий аналіз, а управління перетворюється на «ручний режим». На це вказують як результати громадських моніторингів ЦППР, що фіксують різноманітність практик і даних у містах, так і свіжі користувацькі дослідження «клієнтського шляху» у ЦНАПах, де проблеми часто починаються із моменту уточнення переліку документів та первинної реєстрації звернення.

Друга група проблем – низька керованість строками розгляду та значна частка повторних звернень через «неповний пакет». Соціологічні опитування відвідувачів ЦНАПів демонструють, що тривалість очікування та прозорість вимог до послуги – серед головних факторів невдоволення; саме тут накопичуються повторні візити, які збільшують навантаження на фронт-офіс і



приховують справжні причини затримок у бек-офісі. Водночас державні ініціативи з відновлення коротких післявізитних оцінок (через QR-код/смс) та перша всеукраїнська панель оцінки якості фіксують потребу у систематичному зборі порівнянних метрик, але показують, що практики вимірювання ще неоднорідні та залежать від локальної ініціативи [99]. Це підсилює аргумент за мінімальний узгоджений набір показників і щоденну видимість процесуальних даних.

Третя проблема – переважання «формальної звітності після факту» над оперативним управлінням якістю. Багато громад публікують річні підсумки роботи ЦНАПів (обсяг звернень, структура послуг), однак рідко подають процесні індикатори: частку вирішених з першого звернення, дотримання регламентних строків, медіанну тривалість розгляду чи класифікацію причин відмов. Такий формат звітності корисний для публічної підзвітності, але майже не придатний для щоденного керування «вузькими місцями» й попередження прострочень. Відсутність щоденної панелі з порогами спрацювання й відповідальними особами консервує «інерційний» стиль управління, коли рішення ухвалюються після кварталу або року, коли виправляти вже пізно.

Реалізація системи моніторингу та оцінювання ефективності надання адміністративних послуг спирається на низку вже наявних передумов організаційного, технологічного, нормативного та кадрового характеру. Організаційно в більшості громад функціонують центри надання адміністративних послуг (ЦНАП) і профільні структурні підрозділи, у яких ведуться електронні журнали прийому, картки справ і внутрішні реєстри, що забезпечує мінімально необхідну «трасу» даних для подальшої стандартизації показників. Типові організаційні рамки роботи ЦНАП визначені на центральному рівні через Примірне положення про ЦНАП і Примірний регламент, що задають базову структуру процесів, ролей і процедур взаємодії фронт– та бек–офісу, зокрема щодо приймання заяв, інформування, міжвідомчої взаємодії та контролю строків [100]. У більшості підрозділів затверджено посадові інструкції, що конкретизують зони відповідальності, – це дозволяє без

додаткових інституційних змін закріпити власників процесів і власників даних для кожної послуги.

Технологічно у громадах уже працюють базові інформаційні інструменти: електронна черга, електронні журнали/реєстри звернень, а також механізми експорту масивів даних у табличні формати (CSV/Excel), що є достатнім для швидкого запуску «мінімального» моніторингу та оперативних панелей без складних інтеграцій. Розгортання електронної черги й онлайн-запису на прийом підтримується галузевими сервісами та роз'ясненнями центральних органів влади; окремі відомства також забезпечують канали запису до своїх сервісних підрозділів, а ЦНАП створюють власні електронні черги, що уможливорює вимірювання навантаження й часу очікування в розрізі послуг і годин [101]. Наявність таких інструментів означає, що для початкового етапу достатньо налаштувати обов'язкові поля (канал подання, часові мітки ключових подій, причини відмов) та регулярне автоматичне вивантаження, аби сформувати «єдину мову даних» і стабільну щоденну вибірку.

Нормативно система спирається на чинну рамку законодавства про адміністративні послуги, адміністративну процедуру та підзаконні акти щодо організації роботи ЦНАП. Закон України «Про адміністративні послуги» визначає загальні засади надання послуг та публічної підзвітності, тоді як Примірне положення і Примірний регламент конкретизують організацію процесів і стандартні вимоги до сервісної взаємодії з заявниками [100]. Актуалізація підходів до адміністративної процедури в 2022-2024 роках створює додаткові можливості для формалізації статусів справи, строків і механізмів оскарження, що безпосередньо корелює з побудовою єдиних довідників статусів і контрольних метрик у межах запропонованої системи [102]. На місцевому рівні більшість громад уже мають локальні положення/регламенти ЦНАП, переліки послуг та внутрішні порядки організації обліку, що задає основу для уніфікації показників і процедур збору даних.

З погляду людських ресурсів у громадах визначені адміністратори ЦНАП, керівники профільних підрозділів, ІТ-фахівці, а також працівники фронт- і бек-

офісу, що забезпечує готовність до розподілу ролей «власник процесу/власник даних» і швидкого навчання щодо коректного заповнення полів і класифікації причин відмов. Наявний управлінський та методичний фундамент, напрацьований і у вітчизняних практиках систем управління якістю (включно з адаптацією вимог ISO 9001 та підходів CAF для органів місцевого самоврядування), підсилює спроможність органів влади перейти від епізодичного звітування до безперервного процесного моніторингу з чітко визначеними метриками та циклами поліпшення [103].

Реалізація запропонованої системи передбачає послідовне проходження п'яти етапів, кожен з яких має чітку управлінську мету, визначені результати та відповідальних осіб. На першому етапі – «узгодження правил гри» (тиждень 1) – орган місцевого самоврядування формалізує загальні засади вимірювання, зокрема затверджує короткий методичний документ, у якому фіксуються визначення показників, джерела й періодичність даних, правила врахування особливих випадків і формат щоденних та місячних звітів. У цьому ж документі встановлюється єдиний перелік статусів проходження справи (орієнтовно шість-вісім станів: «прийнято», «в роботі», «очікує міжвідомчої відповіді», «ухвалено рішення», «видано», «відмовлено», за потреби – проміжні підстатуси), що забезпечує порівнянність між послугами та підрозділами. Критичною складовою є розподіл ролей: за кожною послугою призначається власник процесу, відповідальний за дотримання строків і усунення «вузьких місць», а також власник даних, відповідальний за повноту, своєчасність і коректність записів. Власник даних має право ініціювати уточнення інструкцій, повертати на доопрацювання помилкові записи та формувати щотижневі сигнали про ризики якості даних. Підсумком етапу є затверджена методичка, наказ про перелік статусів і розпорядчий документ про призначення відповідальних.

Другий етап – «налаштування даних» (тижні 2-3) – орієнтований на створення мінімальної, але достатньої інформаційної основи для стабільних розрахунків показників. У наявних електронних журналах і реєстрах звернень установлюються обов'язкові поля: канал подання (онлайн/офлайн), дата й час



ключових подій (реєстрація, передача в опрацювання, запит міжвідомчої інформації, ухвалення рішення, видача результату), підсумковий результат і причина відмови за стандартизованим довідником. Для забезпечення наскрізного відстеження запроваджується унікальний номер заяви, що супроводжує звернення на всіх стадіях і в усіх каналах взаємодії; цей ідентифікатор є ключем для зв'язування даних із різних систем, запобігає дублюванню та дозволяє будувати часові ряди. Паралельно налаштовується регулярне автоматичне вивантаження агрегованих полів у спільну таблицю (щотижневе для оперативної роботи і щомісячне для контрольного зрізу), із фіксацією версій, дат завантаження та контактної особи, відповідальної за пакет. На цьому етапі доцільно запровадити базові правила перевірки якості: контроль обов'язкових полів, виявлення дублікатів унікальних номерів, логічні перевірки хронології подій, збалансованість статусів на вході й виході. Результатом етапу є робочий «словник даних», технічно активовані поля й очікувані регламенти вивантаження.

Третій етап – «запуск оцінки задоволеності» (тиждень 3) – інтегрує короткий післясервісний зворотний зв'язок у процеси ЦНАП і профільних підрозділів. Безпосередньо після переходу справи у статус «рішення/видано» заявнику пропонується дати оцінку за п'ятибальною шкалою через зручний канал (QR-код на місці, текстове повідомлення або електронний лист). Формулювання запитання має бути однаковим для всіх послуг, а повідомлення – містити унікальний номер заяви для правильної прив'язки. За бажанням користувача збирається короткий коментар, який пізніше можна піддавати якісному аналізу, класифікуючи на теми інформування, комфорт очікування, зрозумілість вимог, ввічливість персоналу тощо. Важливо забезпечити прозорі правила обробки персональних даних: оцінка агрегується, а в публічних звітах застосовується псевдонімізація та пороговий мінімум спостережень для відсікання випадкових значень. Результатом етапу є стабільний канал збору оцінок, протестовані шаблони повідомлень і перший масив відповідей для калібрування порогів «жовтої» та «червоної» зон.

Четвертий етап – «панель моніторингу» (тижні 3-4) – передбачає побудову прототипу щоденної операційної панелі у простому та доступному інструменті. Панель відображає денні та тижневі значення п'яти базових показників у розрізі підрозділів, послуг і каналів, показники навантаження (черги/запис, обсяг нових звернень), а також динаміку прострочень і «вузьких місць» процесу. Для кожного індикатора встановлюються пороги інтервенцій: робочий, попереджувальний («жовта зона») та критичний («червона зона»), причому для критичного порога визначається обов'язкова дія та відповідальна особа з конкретним строком реагування. Панель має підтримувати фільтри за періодами, послугами та групами користувачів, а також надавати короткі пояснення до показників (визначення, джерела, застереження). На цьому етапі відбувається первинна валідація аналітики: співставлення автоматичних розрахунків із контрольними вибірками, перевірка відтворюваності значень при повторних вивантаженнях, оцінювання чутливості до пропусків даних. Підсумком етапу є доступна для керівників і виконавців панель, яка щоденно оновлюється та фіксує відповідальних за реагування.

П'ятий етап – «навчання та перший місяць експлуатації» (тижні 4-6) – зосереджений на підвищенні компетентностей персоналу, доведенні правил обліку до одноманітної практики та запуску повного циклу управління на основі даних. Адміністратори фронт-офісу проходять короткий інструктаж щодо фіксації каналів подання, часових міток і причин відмови, а працівники бек-офісу – щодо своєчасного оновлення статусів і дотримання хронології. Паралельно власники даних разом з аналітиком проводять перевірку якості на тестових вибірках, включно зі звіркою з паперовими справами (за наявності) та перевіркою «критичних шляхів» у складних послугах. За результатами перших чотирьох–шести тижнів скликається нарада комітету якості, на якій розглядаються зведений місячний звіт, «гарячі точки» за показниками, перелік коригувальних заходів і відповідальні особи зі строками виконання; ухвалені рішення протоколюються, а їх виконання перевіряється під час наступної наради. На цьому ж етапі уточнюються порогові значення показників з урахуванням

реальної волатильності попиту, сезонності та різної складності послуг, а також приймається рішення щодо поступового розширення панелі вторинними індикаторами (наприклад, верхні квартилі тривалості розгляду або розріз «вразливих груп»), якщо це не ускладнює базову модель.

Окреслена послідовність створює керований цикл «визначення правил – підготовка даних – збір зворотного зв'язку – візуалізація – навчання та реагування», який дозволяє вбудувати щоденний моніторинг у рутинну діяльність, не змінюючи суттєво організаційних процесів. Вона забезпечує мінімально достатню інфраструктуру даних для порівнянності та оперативності, формує чітку підзвітність через призначення власників процесів і даних, а також створює механізм швидких управлінських дій завдяки порогам і протоколам реагування. Саме така логіка дає змогу перейти від формальної післяфактумної звітності до безперервного вдосконалення якості надання адміністративних послуг на рівні громади.

Дорожню карту впровадження пропозиції щодо впровадження в практику звітності центрів надання адміністративних послуг принципу уніфікації ідентифікаторів (наведено в Додатку Б).

Запропонована «дорожня карта» впровадження вибудовує керований цикл поліпшення якості від визначення правил і ролей до щоденного реагування на дані: у перший тиждень уніфікуються поняття, статуси й підзвітність; на 2-3-му тижнях створюється мінімальна інфраструктура даних (обов'язкові поля, унікальний номер заяви, автоматичні вивантаження); паралельно запускається короткий післясервісний зворотний зв'язок; на 3-4-му тижнях формується прототип операційної панелі з порогоми «жовта/червона зона» та визначеними діями; у 4-6-й тижнях проводиться навчання, валідація якості даних і перша нарада комітету якості з протоколом коригувальних заходів. Така послідовність забезпечує порівнянність показників, оперативну видимість «вузьких місць» і швидкі управлінські рішення без ускладнення базових процесів, що створює підґрунтя для стійкого зниження повторних звернень, дотримання строків і підвищення задоволеності користувачів.



Запровадження будь-яких інновацій потребує додаткових ресурсів, як фінансових, так і людських. Розглянемо які ресурси необхідні для впровадження пропозиції.

Мінімально необхідний ресурсний пакет для старту передбачає невеликий, але функціонально повний склад і доступні інструменти: півставки відповідального за дані, який забезпечує повноту, своєчасність і коректність записів та організує регулярні вивантаження; аналітика на частковій зайнятості для побудови показників, перевірок якості та візуалізації; а також фахівця з інформаційних технологій для технічного налаштування полів, унікального номера заяви, автоматизованих вивантажень і операційної панелі. Програмне забезпечення може бути використане «з полиці» без додаткових ліцензій: експорт у таблиці форматів CSV/Excel і простий дашборд (табличний або онлайн) з базовими фільтрами та оновленням за регламентом. Для збору коротких післясервісних оцінок задоволеності потрібні друковані або цифрові QR-плакати з посиланням на опитувальник, а також шаблони повідомлень для електронної пошти чи текстових повідомлень; при цьому слід забезпечити інформування заявників про мету опитування і дотримання вимог захисту персональних даних (псевдонімізація, обмеження доступів, фіксація адміністративних дій). За такого складу й інструментарію запуск системи не потребує капітальних витрат, а основні витрати зводяться до внутрішнього перерозподілу часу працівників і разової організації технологічних налаштувань.

Розглянемо питання впливу впровадження пропозиції на управління якістю надання адміністративних послуг.

Запровадження мінімального набору показників і щоденної панелі змінить саму логіку управління якістю адміністративних послуг, переводячи її з площини інтуїтивних гіпотез та постфактум – звітності до регулярного прийняття рішень на основі даних. Операційна видимість ключових метрик у денному й тижневому розрізі дасть змогу своєчасно ідентифікувати відхилення від цільових порогів, локалізувати «вузькі місця» процесу та здійснювати короткі коригувальні дії без очікування квартальних підсумків. Медіанна тривалість

розгляду, частка дотримання строків, рівень вирішень з першого звернення, частка відмов та післясервісна оцінка задоволеності сформує замкнену систему спостереження «від входу до результату», в якій кожен показник має визначеного власника та чіткий поріг спрацювання. Це змістить фокус управління з виправдання результатів «заднім числом» на запобігання простроченням і повторним зверненням у момент їх зародження.

Економічний ефект проявиться через зниження витрат обробки завдяки скороченню переробок та повторних візитів заявників. Коли причини відмов стандартизовано фіксуються й аналізуються, орган легко виявить сегменти з високою часткою «неповного пакета» або помилок оформлення та адресно втрутиться: оновить інструкції для громадян, уточнить перелік документів, змінить порядок попереднього консультування або внутрішні контрольні точки. Зменшення «порожніх циклів» і непотрібних дій безпосередньо скоротить навантаження на фронт– і бек–офіс, вивільняючи час для складніших кейсів та підвищуючи пропускну спроможність без додаткового штатного ресурсу. Водночас розріз показників за каналами подання (онлайн/офлайн) дозволить керувати переводити попит у цифровий канал там, де це не шкодить доступності, що також знизить питомі витрати.

Посилення підзвітності досягається організаційним закріпленням власників процесів і власників даних, які відповідають відповідно за дотримання строків та за повноту і коректність інформації. У поєднанні з порогами «жовтої» й «червоної» зон така модель створить прозорі правила реагування: якщо показник переходить у критичну зону, визначений керівник зобов'язаний у встановлений строк ініціювати корекційні заходи й відзвітувати про їх виконання на нараді комітету якості. Наявність однакових визначень і єдиного словника статусів унеможливить маніпулювання показниками та забезпечить зіставність між підрозділами, що, своєю чергою, змістить культуру управління від формального «закриття планів» до спільного досягнення вимірюваної якості.

Окремий системний ефект стосується міжвідомчої координації. Фіксація статусів із чіткими часовими мітками зробить видимими затримки, що

виникають на стиках із зовнішніми органами чи реєстрами. Це створить доказову базу для укладання угод про строки надання міжвідомчої інформації, уточнення маршрутів погодження та оптимізації послідовності дій у складних послугах. Відтак щоденна панель перетвориться на спільний інструмент координації: вона не лише продемонструє прогрес і відхилення, а й сформує спільні правила гри, в межах яких кожен учасник процесу бере відповідальність за свою ділянку. У підсумку орган місцевого самоврядування отримає керовану, відтворювану й прозору систему управління якістю: оперативні рішення замінять «пожежні» реакції, зменшиться невизначеність для заявників, а довіра підсилиться регулярною публікацією агрегованих результатів, що підтверджують стабільний рух до цільових значень.

Отже, обґрунтування необхідності змін зводиться до того, що нинішня система управління якістю надання адміністративних послуг страждає від фрагментарних і несумісних вимірювань, низької керованості строками та домінування «звітності після факту», що не дає змоги своєчасно виявляти й усувати процесні збої. Виходом є перехід до короткого, уніфікованого набору показників із щоденною видимістю та спільною «мовою даних» (єдиний ідентифікатор, стандартизовані статуси, регулярні вивантаження), що забезпечить порівнянність, оперативне реагування і прозору підзвітність. Такий підхід дасть змогу швидко зменшити повторні звернення, стабілізувати дотримання строків і підвищити задоволеність користувачів без суттєвого ускладнення процесів і додаткових витрат, перетворюючи управління якістю з реактивного на превентивне.

### **3.2. Пропозиції щодо підвищення рівня задоволеності громадян через інноваційні управлінські підходи**

Найбільший приріст задоволеності громадян забезпечує не окремий «інструмент», а зв'язаний пакет інновацій, що охоплює увесь шлях заявника – від



попередньої підготовки до отримання результату й післясервісного зворотного зв'язку. Одним з перших кроків направлених на підвищення рівня задоволеності громадян від якості надання адміністративних послуг має стати перехід до клієнтоцентрованого проєктування послуг: замість відомчого поділу – моделі «життєвих подій» (народження дитини, зміна місця проживання, започаткування бізнесу), де користувач отримує єдині інструкції «простою мовою», попередній калькулятор строків і вартості та покроковий сценарій із прикладами заповнених форм. У поєднанні з попередньою автоматичною перевіркою комплектності документів (онлайн-перевірка та «чек-лист готовності» перед поданням) це різко зменшує частку відмов «через неповний пакет» і повторні звернення.

З метою підвищення рівня задоволеності громадян якістю наданих адміністративних послуг *ми пропонуємо перейти до клієнтоцентрованого проєктування через керований цикл «дослідити-спроєктувати-протестувати-впровадити-виміряти».*

Суть пропозиції полягає в *переході від процедурно-відомчої логіки до клієнтоцентрованого проєктування послуг*: описувати й будувати їх навколо потреб людини («життєві події»), уніфікувати «просту мову» та структуру карток/форм, запровадити попередні перевірки комплектності й проактивні сповіщення про статус, забезпечити доступність для різних груп користувачів, а зміни впроваджувати через короткі пілоти з обов'язковим вимірюванням «до/після» (вирішення з першого звернення, дотримання строків, тривалість, відмови «неповний пакет», задоволеність). Практично це закріплюється призначенням власників процесів і даних, оновленням інструкцій та регулярною публікацією агрегованих показників і звітів «що покращено за відгуками», що разом забезпечує зрозумілий, прогнозований і справедливий користувацький досвід без ускладнення процедур. Алгоритм переходу до клієнтоцентрованого проєктування через керований цикл «дослідити-спроєктувати-протестувати-впровадити-виміряти» наведено на рис 3.2.

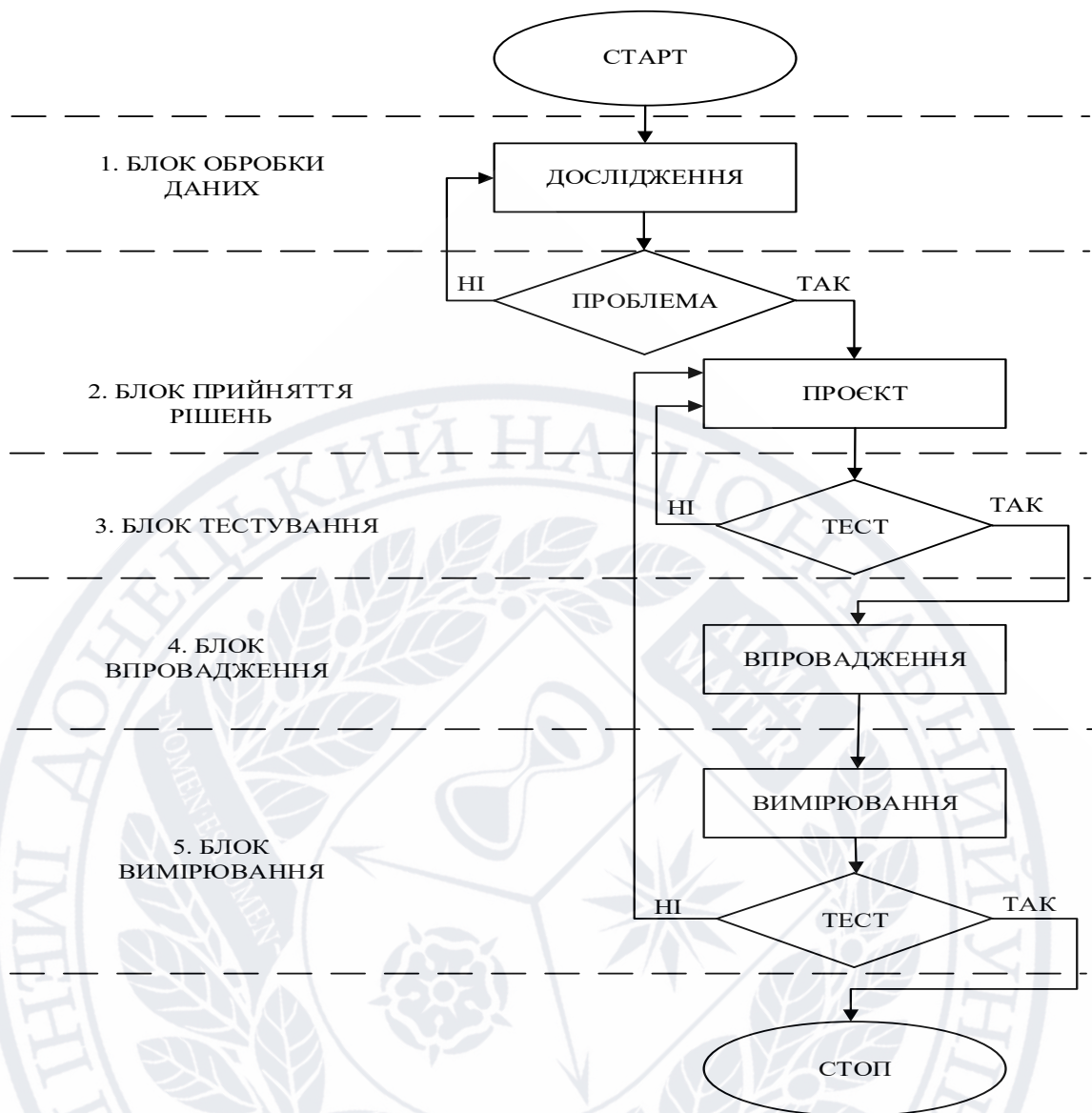


Рисунок 3.2. Алгоритм переходу до клієнтоцентрованого проєктування

Джерело: сформовано автором

Алгоритм базується на усуненні процедурно-відомчої логіки та переході до проєктування послуг навколо потреб людини, уніфікації мови даних, оптимізації процесів та безперервному покращенні на основі вимірювань. Усі етапи циклу взаємопов'язані та утворюють керовану систему покращення якості адміністративних послуг.

Розглянемо запропонований алгоритм детальніше, для цього визначимо основні блоки алгоритму та їх зміст:

1. Блок *обробки даних*. На цьому етапі ЦНАП переходить від уявлень про «правильну процедуру» до розуміння фактичного досвіду користувача. Основні дії на цьому етапі:

- аналіз реального шляху заявника і виявлення «вузьких місць»: неясні вимоги, дублювання кроків, перевантажені юридичною мовою інструкції, несумісність каналів;
- дослідження проблем, зазначених у файлі: фрагментованість процесів, часті відмови через «неповний пакет», повторні звернення, непередбачуваність строків;
- визначення груп користувачів, включно з вразливими (люди з інвалідністю, низькою цифровою грамотністю, віддалені мешканці);
- збір якісного та кількісного зворотного зв'язку (опитування CSAT, аналіз причин відмов, тривалості розгляду).

Результатом цього етапу є створення карти проблем користувача та переліку критичних точок, що потребують оптимізації.

2. Блок *прийняття рішень* (для кожної окремої проблеми з карти). Цей етап передбачає побудову послуг на основі досліджених потреб, а не внутрішніх процедур. Основні дії на цьому етапі:

- опис послуг «простою мовою», узгодженою між усіма підрозділами;
- проектування навколо «життєвих подій» замість окремих документів («народження дитини», «зміна місця проживання», «оформлення допомоги» тощо);
- створення уніфікованої структури карток послуг і форм;
- підготовка механізмів попередньої перевірки документів та можливості проактивних сповіщень;
- опис покрокового сценарію для користувача, з чіткою навігацією та прогнозом строку/вартості;
- призначення власників процесів і даних (зауваження з файлу).



Результатом цього етапу має стати клієнтоцентрований дизайн майбутньої моделі послуги, прозорий, зрозумілий і доступний для різних категорій користувачів.

3. Блок *тестування*. На цьому етапі здійснюється коротке контрольоване пілотування створеного клієнтоцентричного дизайну моделі послуги. Основні дії на цьому етапі:

- проведення малого експерименту: тестовий запуск у вибраному каналі або підрозділі;
- спостереження за поведінкою користувачів, фіксація труднощів на кожному кроці;
- аналіз даних «до/після» за ключовими показниками, визначеними в тексті:
- частка вирішених із першого звернення (FCR);
- дотримання строків (SLA);
- медіанна тривалість;
- частка відмов і структура причин;
- CSAT.
- оцінка доступності послуги для різних груп (мовна, фізична, цифрова доступність).

Результатом цього етапу є перевірена модель послуги, у якій усунуто помилки та уточнено логіку взаємодії.

4. Блок *впровадження*. Після тестування результатів пілотного впровадження та корегування моделі послуги здійснюється масштабування та інтеграція моделі у реальну роботу ЦНАП. Основні дії на цьому етапі:

- оновлення посадових інструкцій, регламентів, сценаріїв взаємодії;
- технічна інтеграція: уніфіковані формати даних, стандартизований словник статусів, єдиний ідентифікатор заяви;
- організація каналів сповіщень та попередніх перевірок комплектності;
- розгортання допоміжної інфраструктури: інформаційні стенди, куточки самообслуговування, багатомовні інтерфейси;
- проведення навчання працівників ЦНАП.

Результатом цього етапу є інтеграція оновленої клієнтоцентричної моделі надання послуг у звичайну діяльність ЦНАП.

5. Блок *вимірювання*. Фінальний етап, який водночас є початком нового циклу – управління на основі даних. Основні дії на цьому етапі:

- моніторинг показників за чітко визначений період (день, тиждень, місяць, рік):
- FCR;
- SLA;
- медіанна тривалість;
- структура відмов;
- CSAT;
- частка повторних звернень.
- публікація агрегованих результатів і звітів «що змінено за відгуками»;
- виявлення нових вузьких місць і формування переліку покращень;
- запуск наступного циклу «дослідити–спроєктувати–протестувати–...».

Результатом цього етапу є *безперервне покращення користувацького досвіду, підкріплене прозорими вимірюваннями та даними*.

Перехід до клієнтоцентрованого проєктування є відповіддю на системні вади чинної моделі надання адміністративних послуг, у якій домінує відомчо-процедурна логіка. Сьогодні шлях заявника фрагментований між підрозділами, інструкції перевантажені юридичною термінологією, а формати взаємодії – неоднорідні; це породжує високу частку відмов через «неповний пакет», повторні звернення, невизначеність строків і зниження довіри до органу влади який надає адміністративні послуги. Клієнтоцентрований підхід змінює фокус з «виконання процедури» на «одержання результату для людини»: послуга описується «простою мовою», навігація будується довкола «життєвих подій», а процес проєктується від потреб користувача (прозорі вимоги, покроковий сценарій, попередня перевірка комплектності, прогноз строку/вартості). Це безпосередньо зменшує транзакційні витрати громадян і адміністративні витрати органу, адже скорочуються переробки та «порожні цикли» комунікацій.

З позиції управління якістю клієнтоцентризований підхід забезпечує переходи від епізодичного звітування до безперервного поліпшення на основі даних. Уніфікація мови даних (єдиний ідентифікатор заяви, стандартизовані статуси) і вбудований збір зворотного зв'язку після надання послуги дозволяють щоденно вимірювати критичні індикатори: частку вирішених з першого звернення, дотримання строків, медіанну тривалість розгляду, структуру причин відмов, оцінку задоволеності. Коли ці метрики прив'язані до «вузьких місць» користувацького шляху (неясні вимоги, відсутність попередніх перевірок, затримки на стиках відомств), управлінські дії стають точковими й швидкими: уточнення інструкцій, зміна послідовності кроків, проактивні повідомлення, перерозподіл навантаження між каналами. У підсумку підвищується передбачуваність строків і частка позитивних рішень без додаткового кадрового ресурсу.

Нарешті, клієнтоцентризованість відповідає сучасним вимогам публічної підзвітності та інклюзивності. Проектування послуг з урахуванням різних груп користувачів (віддалені мешканці, люди з інвалідністю, користувачі з низькою цифровою грамотністю) через доступні тексти, багатомовні підказки, «куточки самообслуговування», мобільні точки прийому та зручні канали сповіщень підвищує відчуття справедливості й поваги з боку органу влади. Публічне відображення агрегованих показників якості та регулярна звітність «що і чому змінено за відгуками громадян» закріплюють довіру і створюють культуру сервісу, у якій пріоритетом є не формальна відповідність процедурам, а реальна цінність для жителя громади. Такий перехід є не факультативною «м'якою» опцією, а управлінською необхідністю для стійкого зростання задоволеності, зниження скарг і підвищення ефективності роботи органів місцевого самоврядування.

Міжнародний досвід свідчить, що перехід до клієнтоцентризованого проектування закріплюють через чіткі стандарти вимірювання, регулярну публікацію показників і життєве (life-event) моделювання сервісів. У Великій Британії урядовий Service Manual вимагає для кожної послуги збирати й



публікувати 4 базові KPI – «задоволеність користувачів», «частка завершених звернень», «рівень використання цифрового каналу» та «вартість однієї операції» – і використовувати їх для постійного вдосконалення сервісів; аналогічні вимоги підтверджено й у секторальних стандартах (education service standard) із обов’язком регулярної публікації даних. Естонія поєднала клієнтоцентрований дизайн з технічною інтеоперабельністю X-Road і підходом «послуги навколо життєвих подій», що дає змогу скорочувати ручні контакти та час обробки завдяки проактивним, даноорієнтованим процесам. Поряд із цим Канада системно вимірює досвід клієнтів через регулярні опитування Service Canada CX Survey, а Нова Зеландія – через Kiwis Count, де фіксують задоволеність і драйвери довіри у широкому спектрі держпослуг [104; 105].

Сенат США зобов’язує федеральні відомства застосовувати людиноцентричний дизайн і транзакційні опитування для ключових послуг (OMB Circular A-11, розд. 280) на виконання Указу Президента №14058 про трансформацію клієнтського досвіду; відповідні вимоги деталізовані в рекомендаціях Digital.gov. Поза ОЕСР прикладом «живого» вимірювання задоволеності є ініціатива Dubai Happiness Meter, яка збирає оцінки в реальному часі та відображає їх на міському дашборді. Паралельно OECD формує рамки добрих практик сервіс-дизайну в цифрову добу й фіксує зростання частки країн, що ставлять користувача в центр під час проєктування і доставки послуг. Сукупно ці підходи підтверджують ефективність пакета «єдині стандарти даних + обов’язкові метрики та їх публікація + клієнтоцентрований дизайн процесів із пілотами “до/після”» як основи сталого підвищення задоволеності громадян [106].

Для здійснення переходу від процедурно-відомчої логіки надання адміністративних послуг населенню в Україні на думку автора необхідно здійснити 5 основних кроків:

Крок перший: необхідно *створити міжвідомчу дизайн-команду* та затвердити стандарт «простої мови», єдину структуру картки/форми, сформулювати вимоги до доступності та словник статусів (6-8 станів),

призначити власників процесів і даних. Для цього органи влади на державному рівні мають видати розпорядчий акт про створення міжвідомчої дизайн-команди. На регіональному рівні – призначити керівника, власників процесів і даних, затвердити графік засідань і порядок протоколювання рішень. Прийняти пакет стандартів: гайд «простої мови», шаблон картки послуги й форм, вимоги доступності, словник статусів (6-8 станів) та матрицю розподілу ролей і відповідальності. Орієнтовний зразок матриці наведено в Додатку В.

Крок другий: *пріоритезація й дослідження користувача*. Для цього слід обрати 5-7 масових/проблемних послуг (або «життєві події»), швидко дослідити шлях заявника (інтерв'ю, спостереження, аналіз відмов), сформувати «карту болів» і план змін. Відповідати за здійснення цього кроку має керівник ЦНАП як лідер дизайн-команди (відповідальний виконавець і координатор). Крім того, в реалізації цього кроку мають стати співвідповідальні учасники: зокрема, аналітик (збір і аналіз даних, «карта болів»), керівники профільних підрозділів (власники процесів) – надання кейсів, доступ до клієнтів, комунікації (рекрутинг респондентів, інформування), ІТ (експорт вибірок), юрист (захист персональних даних, етичні вимоги).

Погодити та затвердити пріоритети має керівник громади/виконкому.

Крок третій: *Перепроєктування сервісу*. Для здійснення цього кроку необхідно видати розпорядчий акт про створення міжвідомчої дизайн-команди та затвердити пакет стандартів (гайд «простої мови», єдина структура картки/форм, вимоги доступності, словник статусів і матриця розподілу ролей і відповідальності (додаток В)). За це мають відповідати: керівник громади/виконкому – за ухвалення акту й стандартів; керівник ЦНАП – за підготовку пакета та координацію роботи команди (за участі юриста, ІТ, комунікацій і власників процесів/даних).

Крок четвертий: *Корегування структури даних та технологій*, а саме – запровадити унікальний номер заяви, обов'язкові поля (канал подання, часові мітки, причина відмови), онлайн-валідації комплектності, проактивні сповіщення про статус/ризик прострочення, та прототип щоденної панелі.

Відповідальність за здійснення цього кроку мають нести: керівник ІТ-підрозділу – технічна реалізація (унікальний номер заяви, обов’язкові поля, валідації, проактивні сповіщення, прототип панелі); аналітик відповідальний за дані – модель даних, словник статусів, правила якості, перевірки і розрахунок показників та керівник ЦНАП який відповідає за координацію дій, власники процесів у підрозділах на яких лежить дисципліна внесення даних, юрист який забезпечує захист персональних даних.

Крок п’ятий: *Пілот, навчання, вимірювання та масштабування*. Для здійснення цього кроку необхідно запустити пілоти на 2-3 пріоритетних послугах: провести коротке навчання персоналу, виміряти показники «до/після» (вирішення з першого звернення, строки, тривалість, відмови «неповний пакет», задоволеність), зафіксувати корекції й ухвалити рішення про масштабування. Паралельно опублікувати агреговані результати та закріпити зміни в інструкціях/ролях перед розгортанням на інші послуги. Основне навантаження при реалізації цього кроку лягає на керівника та аналітики Центру надання адміністративних послуг – запуск пілотів, координація навчання, вимірювання «до/після», підготовка рішень про масштабування.

Впровадження пропозиції щодо клієнтоцентрованого проектування адміністративних послуг очікувано зменшить транзакційні витрати громадян і підвищить передбачуваність отримання результату. Переписані «простою мовою» картки послуг, уніфіковані форми без дублювань, «чек-лист готовності» та попередні валідації комплектності усунуть головні джерела фрустрації – неясність вимог і повторні візити через «неповний пакет». Унаслідок цього зросте частка вирішень з першого звернення та скоротиться медіанна тривалість розгляду, що безпосередньо відіб’ється на суб’єктивній оцінці якості сервісу: користувач менше витрачатиме часу, чітко розумітиме свої кроки і прогноз строків.

Проактивні повідомлення про статус справи, ризик прострочення й необхідні додаткові дії знизить інформаційну асиметрію і тривожність заявників, переводячи спілкування з реактивного у превентивний режим. Там, де це



доречно, «розумний запис» і кероване розділення потоків («швидкі» та «складні» кейси) згладять пікові навантаження, зменшать час очікування й підвищать відчуття справедливості у черзі. Паралельне забезпечення інклюзивності (адаптивні інтерфейси, багатомовні підказки, версії для осіб з інвалідністю, куточки самообслуговування з консультантом) розширить доступ до послуг для різних груп населення, що відчутно покращить сприйняття доброзичливості та поваги з боку органу влади.

Системний вплив на якість надання адміністративних послуг населенню проявиться також через зміцнення управлінської підзвітності та культури постійного вдосконалення. Єдиний словник статусів, унікальний ідентифікатор заяви й обов'язкові часові мітки створять відтворюваний набір даних, на основі якого щоденно будуть вимірюватися ключові індикатори (вирішення з першого звернення, дотримання строків, тривалість, відмови за категоріями, післясервісна оцінка). Публікація агрегованих показників і регулярні «розбори» з конкретними корекціями сформують довіру, адже громадяни бачатимуть не лише обіцянки, а й підтверджені даними зрушення. Для державної системи надання адміністративних послуг це означатиме зниження питомої вартості обробки завдяки меншій кількості переробок і повторних звернень, а також кращу міжвідомчу координацію через видимість стиків процесу.

У підсумку очікуваний ефект має подвійний вимір – операційний і репутаційний. Операційно система стане здатною стабільно забезпечувати дотримання встановлених строків і прогнозовану тривалість обслуговування, підвищувати частку позитивних рішень та переводити значну частку попиту у цифрові канали без втрати якості. Репутаційно – зросте індекс задоволеності та довіри до місцевої влади, зменшиться інтенсивність скарг, а публічна підзвітність і демонстрація «що саме виправлено за відгуками» закріпить у громадян відчуття партнерства з органом влади. Саме цей зв'язок між вимірюваними поліпшеннями процесу і прозорою комунікацією результатів забезпечить стійке підвищення рівня задоволеності громадян.

### Висновки до розділу 3

Узагальнюючи результати дослідження напрямів вдосконалення управління якістю надання адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування та можливого впливу пропозицій, щодо покращення обслуговування населення, слід констатувати: підвищення якості надання адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування неможливе без водночас двох взаємопов'язаних перетворень – побудови відтворюваної системи моніторингу та оцінювання ефективності, а також переходу до клієнтоцентрованого проєктування послуг. Перша складова забезпечує надійну «оптику» щоденного управління, друга – змінює саму логіку організації сервісу, переводячи її від процедурно-відомчої до орієнтованої на результат для людини. Разом вони формують замкнений контур постійного вдосконалення: дані, що збираються у стандартизований спосіб, миттєво підказують, де саме необхідно втрутитися в користувацький шлях, а внесені зміни відбиваються у показниках і закріплюються управлінськими рішеннями.

Впровадження в практику звітності центрів надання адміністративних послуг принципу уніфікації ідентифікаторів і статусів є базовою умовою для порівнянності даних і керованості процесів. Єдиний номер заяви, стандартизований словник статусів проходження справи та регулярні автоматичні вивантаження формують «єдину мову даних» між підрозділами й каналами подання. На цій основі мінімальний набір ключових показників – частка вирішених з першого звернення, дотримання встановлених строків, медіанна тривалість розгляду, частка відмов із розшифруванням причин і післясервісна оцінка задоволеності – перетворюється з формального звіту на інструмент щоденного управління. Операційна панель із чіткими порогоми спрацювання та визначеними відповідальними особами переводить реагування з «пожежного» у превентивний режим, знижує кількість переробок і повторних візитів, уможливорює адресні рішення щодо вузьких місць і стиків міжвідомчої взаємодії.

Самих тільки вимірювань недостатньо, якщо не змінити дизайн послуг. Перехід до клієнтоцентрованого проєктування через керований цикл «дослідити – спроектувати – протестувати – впровадити – виміряти» забезпечує системне усунення причин невдоволення громадян, тим самим підвищуючи рівень задоволення якістю надання адміністративних послуг. Дослідження реального шляху заявника дає змогу виявити критичні точки непорозуміння та затримок; переписані «простою мовою» картки послуг, уніфіковані форми без дублювань, «чек–листи готовності» та попередні валідації комплектності істотно скорочують відмови за категорією «неповний пакет». Проактивні повідомлення про статус і очікувані кроки знижують інформаційну асиметрію, а вимоги доступності (зокрема версії для осіб з інвалідністю та багатомовні підказки) розширюють справедливий доступ до сервісу. Пілотування змін на пріоритетних послугах із вимірюванням «до/після» закріплює культуру рішень, основаних на доказах, і дає легітимність масштабуванню.

Сукупний ефект запропонованого пакету змін, за рахунок синергетичного ефекту, полягає у переході від інтуїтивного й постфактумного управління процесом надання адміністративних послуг до сталого даноорієнтованого циклу. Уніфікація ідентифікаторів і статусів створює надійну базу для щоденного вимірювання, а клієнтоцентрований редизайн забезпечує таргетовані втручання – там, де вони дають найбільший вигрaш для користувача. У короткостроковій перспективі очікується зростання частки вирішень з першого звернення, скорочення медіанної тривалості розгляду, зменшення відмов через неповноту документів і стабілізація дотримання строків. У середньостроковій – зниження питомої вартості обробки через меншу кількість переробок і повторних контактів, покращення міжвідомчої координації завдяки видимості стиків процесу та підвищення індексу задоволеності громадян. Публічне оприлюднення агрегованих показників і регулярні звіти «що виправлено за відгуками» підсилюють довіру та формують у громаді культуру сервісу.

Важливо, що запропоновані напрями не вимагають капіталомісткої модернізації: для старту достатньо мінімального ресурсного пакета



(відповідальний за дані, аналітик, ІТ-фахівець), програмних інструментів «з полиці» (експорт у табличні формати, проста панель), а також організаційної дисципліни щодо заповнення обов'язкових полів і регулярних вивантажень. Ризики – неповнота даних, опір персоналу, технічні збої – пом'якшуються чітким розподілом ролей, коротким навчанням, вибірковими звітками, резервними сценаріями експорту та прозорими правилами захисту персональних даних. Таким чином, розділ 3 формує цілісну дорожню карту: стандартизувати збір і використання даних; на їх підставі переробити ключові послуги під потреби користувача; закріпити управлінську підзвітність і публічну комунікацію результатів. Саме ця зв'язка забезпечує стійке підвищення якості адміністративних послуг і задоволеності громадян без надмірного ускладнення процесів.



## ВИСНОВКИ

Здійснене дослідження на тему «Управління якістю надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування в Україні» дає можливість зробити наступні висновки:

1) якість надання адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування в Україні залежить не стільки від формальної наявності норм і регламентів, скільки від того, наскільки ці норми адаптовані до відтворюваних управлінських практик – вимірювані, порівнювані й щоденно керовані. Проаналізовано теоретико-методологічну базу, інституційно-правові засади, фактичні практики електронного врядування та стандарти якості, а також емпірично окреслено проблеми й можливості на прикладі функціонування ЦНАП у великій міській громаді. Доведено: стійке підвищення якості можливе лише за умови синхронізації двох взаємопов'язаних векторів – уніфікації даних і процесного моніторингу, з одного боку, та клієнтоцентрованого проєктування послуг – з другого. Саме ця зв'язка перетворює «правила» на реальний сервіс і робить підзвітність щоденним інструментом управління, а не формальністю;

2) нормативно-правова база створила фундаментальні принципи (доступність, своєчасність, прозорість, відкритість даних) і розмежувала компетенції між надавачами й адміністраторами послуг. Проте її регулятивний потенціал реалізується нерівномірно: бракує уніфікованих методик вимірювання, єдиного ідентифікатора заяви, короткого словника статусів проходження справи, стандартизованих обов'язкових полів для обліку, а також вимог до регулярних публікацій процесних індикаторів. Це унеможливорює повноцінні порівняння між громадами, ускладнює щоденне управління та заохочує «постфактумну» звітність замість превентивних дій. Узагальнений висновок: без стандартизації «мови даних» жодна, навіть найкраща, сервісна ініціатива не дає системного ефекту – її важко виміряти, відтворити й масштабувати;

3) оцінка впроваджених практик якості та е-урядування свідчить про важливі, але часто фрагментарні досягнення. Поширення е-черги, запису на прийом, особистих кабінетів і онлайн-каталогів послуг уже зменшило час очікування та підвищило керованість потоками. У великих громадах простежується розширення як номенклатури е-послуг, так і реального користування ними; децентралізація прийому через територіальні підрозділи та віддалені робочі місця покращує доступність для мешканців віддалених районів. Водночас «глибина» управління якістю – медіанна тривалість розгляду, частка дотримання строків за видами послуг, «вирішення з першого звернення», структура причин відмов, післясервісна оцінка – рідко вимірюється системно й публічно. Як наслідок, керівні рішення часто втрачають адресність: зрозуміло, що «щось іде не так», але важко сказати – де саме, на якому етапі й чому;

4) емпіричний аналіз проблем і викликів дозволив сформувати чотири ключові групи «вузьких місць»: 1) *дані*: фрагментарність обліку, різночитання статусів, пропуски в обов'язкових полях і відсутність універсального ідентифікатора заяви руйнують логіку причинно-наслідкового аналізу; 2) *процеси*: міжвідомчі стики (погодження, довідки, доступ до реєстрів) часто залишаються непрозорими в метриках, а отже – «випадають» із поля оперативного управління; 3) *комунікації*: інструкції не завжди написані «простою мовою», відсутні валідації комплектності «на вході», неусталені практики проактивних сповіщень – усе це зумовлює повторні візити й відмови через «неповний пакет»; 4) *інклюзивність і доступність*: різні групи користувачів мають різні бар'єри, які слід враховувати у дизайні сервісу та каналах підтримки. Виявлені проблеми – не «локальні випадки», а системні симптоми недостатньо формалізованої архітектури якості;

5) сформульовані у роботі напрями вдосконалення пропонують реалістичну, поетапну дорожню карту. Перша вісь – *єдина «мова даних» і щоденний моніторинг*. Її ядро: уніфікований номер заяви (який супроводжує кейс у всіх каналах), короткий словник статусів (6-8 станів), обов'язкові поля (канал подання, часові мітки ключових подій, результат і причина відмови) та регулярні

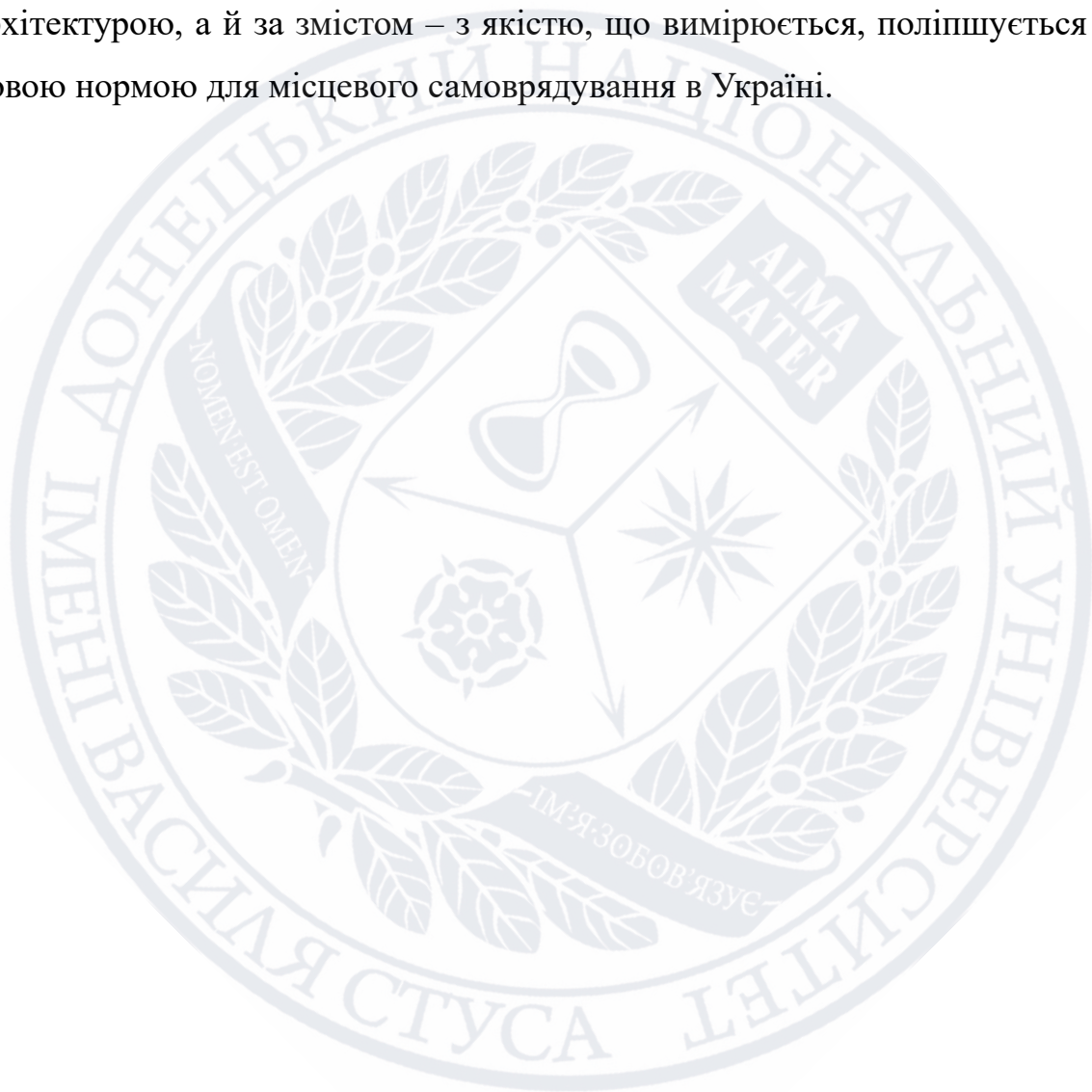


автоматичні вивантаження у машиночитних форматах. На цій основі мінімальний набір KPI – частка вирішених з першого звернення, дотримання строків, медіанна тривалість розгляду, частка відмов із класифікацією причин, післясервісна оцінка – перетворюється на повсякденний управлінський інструмент, а не на квартальний звіт «після факту». Друга вісь – *перехід до клієнтоцентрованого проектування послуг* через керований цикл «дослідити – спроектувати – протестувати – впровадити – виміряти». Це означає: по-новому описати користувацький шлях і критичні точки; переписати картки послуг «простою мовою»; прибрати дублювання у формах; вбудувати попередні валідації комплектності (онлайн і офлайн). Поєднання цих двох векторів – вимірювання та дизайну – формує замкнений контур постійного вдосконалення, де дані «підказують», а зміни відразу відбиваються у показниках і закріплюються управлінськими рішеннями.

Практичні наслідки впровадження пропозицій для органів місцевого самоврядування наступні. По-перше, *впровадження в практику звітності центрів надання адміністративних послуг принципу уніфікації ідентифікаторів* дозволить поліпшити процес управління даними: затвердити «правила гри» (коротка методичка + розпорядчий акт), призначити «власників процесів» і «власників даних», налаштувати обов’язкові поля в інформаційних системах і стабільні регулярні експорти. По-друге, модернізувати операційне управління процесом надання адмінпослуг: упровадити щоденну/тижневу панель, визначити пороги тривоги та механізми ескалації, виділити «критичні шляхи» для довгих послуг, унормувати міжвідомчі SLA. По-третє, покращити комунікації та досвід користувача: уніфікувати «просту мову», забезпечити багатомовні підказки, чек-листи готовності й канали підтримки; зробити push-сповіщення стандартом, а не «опцією». По-четверте, сформує покращену систему публічної підзвітності через щомісячну публікацію агрегованих показників й коротких переліків «що виправлено за відгуками», не розкриваючи персональних даних.

Підсумовуючи матеріали дослідження слід констатувати, що якість адміністративних послуг в ОМС – це не разова реформа, а дисципліна щоденного

управління. Вона починається з єдиної мови даних і вимірювань, продовжується клієнтоцентрованим дизайном і пілотами «до/після», підсилюється прозорою підзвітністю, і лише тоді дає відчутний для громадян результат – передбачуваність строків, зменшення повторних звернень, збільшення зручних онлайн-сервісів, зрозумілі інструкції та повагу до часу людини. Саме такий підхід дозволяє перетворити ЦНАП на справжнє «єдине вікно» не тільки за архітектурою, а й за змістом – з якістю, що вимірюється, поліпшується та стає новою нормою для місцевого самоврядування в Україні.



## СПИСОК ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Куйбіда В.С. Принципи і методи діяльності органів місцевого самоврядування : монографія. Київ : МАУП, 2004. С. 423.
2. Коліушка І.Б. Адміністративна реформа для людини (науково–практичний нарис. Київ : Факт, 2001. С. 46.
3. Буханевич О.М. Поняття та сутність процедури надання адміністративних послуг. *Право і суспільство*. 2015. № 5. С. 126-131.
4. Про адміністративні послуги. Закон України. *Відомості Верховної Ради*. 2013. № 32. ст. 409.
5. Авер'янов В.Б. Утвердження принципу верховенства права у новій доктрині Українського адміністративного права. *Бюлетень Міністерства юстиції України*. 2006. № 11 (61). С. 57-63.
6. Серьогін, С. Адміністративні послуги: сутність та класифікація. *Державне управління: теорія та практика*. 2010. № 4. С.87-95.
7. Коліушко І., Тимошук В. Адміністративні послуги в Україні: стан і перспективи. / В.П Тимошук., Н.Л., та ін. ; за заг. ред. Тимошука В.П., Курінного О.В. Київ, 2015. 428 с.
8. Бандурка, О. Адміністративні послуги: організаційно–правові засади надання. Харків : Право, 2015.
9. Шемшученко, Ю. Держава і право: еволюція інститутів. Київ : Наукова думка, 2017
10. Маматова Т. В. Впровадження систем управління якістю при наданні муніципальних послуг: існуючі практики та напрями вдосконалення. *Аспекти публічного управління*. 2013. Том 1. № 1. С. 105-112.
11. Про місцеве самоврядування в Україні. Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text>



12. Русавська В. А. Удосконалення системи управління якістю продукції та послуг в закладах ресторанного бізнесу на основі міжнародних принципів управління якістю. *Економіка та Суспільство*. 2025. № 71.
13. Тимошук, В. Адміністративні послуги: стандарти та практика надання. *Вісник Центру політико-правових реформ*. 2012. № 3. С. 7-15.
14. Дубенко, С. Якість публічних послуг у контексті принципів належного врядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2015. № 9. URL : <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/issue/archive> (дата звернення 09.09.2025).
15. OECD (2023). The Principles of Public Administration, OECD. Paris. URL : <https://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2023.pdf> (дата звернення 09.09.2025).
16. Дорошенко К. Цифровізація як фактор підвищення якості адміністративних послуг. *Актуальні проблеми державного управління*. 2020. № 2. С. 112-119.
17. Васильєва О. І. Стандартизація надання адміністративних послуг в Україні. *Університетські наукові записки*. 2012. № 2. С. 77-81.
18. Карий О. І., Процак К. В. Маркетингові інструменти забезпечення якості надання адміністративних послуг. URL: <https://surl.li/sbeqgs> (дата звернення 10.09.2025)
19. Шевченко С. О. Методи професійного оцінювання персоналу публічної служби. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2015. № 9. URL : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=882> (дата звернення 10.09.2025).
20. Питання організації моніторингу якості надання адміністративних послуг. Постанова Кабінету Міністрів України № 864 від 11 серпня 2021 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/864-2021-п#Text> (дата звернення 10.09.2025).
21. Краковська А., Бабик М. Цифровізація адміністративних послуг в Україні: проблеми та перспективи розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2022. № 70. С 329-334.

- 22.Васильєва І. Критерії та показники якості адміністративних послуг в Україні. *Ефективність державного управління*. 2017. №1. С. 56-64.
- 23.Прокопенко С. Якість надання адміністративних послуг як показник ефективності публічного управління в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2024. № 12 (1). С. 129-134.
- 24.Авер'янов В. Адміністративна реформа і якість надання послуг: виклики сучасності. *Вісник НАДУ при Президентові України*. 2018. № 2. С. 11-19.
- 25.OECD (2019). *Government at a Glance*. Paris: OECD Publishing. URL: - <https://surl.li/wwkldq> (дата звернення 10.09. 2025).
- 26.Дубенко С. Доступність адміністративних послуг у територіальних громадах: проблеми та перспективи. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2020. № 4. С. 48–53.
- 27.Куйбіда В., Карпенко О. Якість адміністративних послуг у контексті розвитку громад. *Вісник КНУ імені Т. Шевченка. Державне управління*. 2020. № 1. С. 45-52.
- 28.Шевченко С. Формування системи оцінки якості надання адміністративних послуг. *Ефективність державного управління*. 2021. № 2 (67). Ч.1. С.103-115.
- 29.Артемов С., Муженко Є., Довгопол І. Оцінювання публічного управління України за основними принципами ефективності діяльності. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2025. Том 338. № 1. С. 41-49.
- 30."Щодо напрямів підвищення якості надання адміністративних послуг населенню в Україні". Аналітична записка. URL : <https://surl.li/gylhah> (дата звернення 10.09.2025).
- 31.Записний Ю.Д. Нові підходи до підвищення якості адміністративних послуг в умовах модернізації державного управління в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2016. Том 4 № 4-5. С.29-36.
- 32.Руснак О.А. Сучасні підходи до оцінки ефективності публічного управління: проблеми та напрями вдосконалення процесів оцінювання. *Публічне урядування*. № (2 (39)). С. 54-63.

33. Діяльність ЦНАП та оцінка якості надання адміністративних послуг : Практичний посібник. 2017. Київ. URL : <https://surl.lu/qrwgbq> (дата звернення 10.09.2025).
34. Леонов С.В., Демків Ю.М. Оцінювання якості банківських послуг на основі підходу Servqual: сучасна інтерпретація. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2018. № 2(25). С. 47-55.
35. Cronbach's Alpha. DATAtab. URL : [https://datatab.net/tutorial/cronbachs-alpha?utm\\_source=chatgpt.com](https://datatab.net/tutorial/cronbachs-alpha?utm_source=chatgpt.com) (дата звернення 10.09.2025).
36. David Levinson et al. 5.1: Queueing. Libretexts engineering. URL : <https://surli.cc/mqfhpq> (дата звернення 10.09.2025).
37. Pollitt, C., Bouckaert, G. Public Management Reform: A Comparative Analysis—Into the Age of Austerity. Oxford : Oxford University Press. 2017. 388 p.
38. Government at a Glance 2023. *OECD*. URL : [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/06/government-at-a-glance-2023\\_da193b0d/3d5c5d31-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/06/government-at-a-glance-2023_da193b0d/3d5c5d31-en.pdf) (дата звернення 11.09.2025).
39. UN E-Government Survey 2022. URL : <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2022> (дата звернення 11.09.2025).
40. CAF 2020 – Common Assessment Framework. European Institute of Public Administration (EIPA). URL: <https://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre/> (дата звернення 11.09.2025).
41. Martínez-Campillo A. (2019). Quality management systems and performance in local governments: The case of ISO 9001. *International Journal of Public Sector Management*. 2019. № 32(5).
42. Directorate for Public Governance. *OECD*. URL : <https://surl.li/tstfdm> (дата звернення 11.09.2025).
43. E-Government Benchmark 2022. *European Commission*. URL : <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/e-government-benchmark-2022> (дата звернення 11.09.2025).



- 44.U.S. Government Accountability Office. (2011). *GPRM Modernization Act of 2010: Overview*. URL : <https://www.gao.gov/products/gao-11-17> (дата звернення 11.09.2025).
- 45.Treasury Board of Canada Secretariat. (2016). *Results-Based Management*. URL : <https://www.tbs-sct.canada.ca/cee/pubs/rbm-mrb-eng.asp> (дата звернення 11.09.2025).
- 46.Лис А. Б. Світовий досвід надання послуг населенню державними і самоврядними органами влади. *Аспекти публічного управління*. 2015.№ 9 (23). С.43-50.
- 47.Куркова К. М. Досвід державної науково–технологічної політики південної Кореї в аспекті вдосконалення адміністративно-правового забезпечення науково-технологічного розвитку в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. №11. С. 457-460.
- 48.Стрельченко О. Г. Публічна служба в Японії. *Адміністративне право і процес*. 2013. № 2(4). С.108-115.
- 49.Кошелева Л. Механізм імплементації зарубіжного досвіду публічного управління та адміністрування соціалізації економіки в управлінську практику України. *Аспекти публічного управління*. 2023. Том 11. № 3. С.83-90.
- 50.Корольок Т.О. Управління якістю надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 12.
- 51.Романюк Н. Є., Романюк Л. М., Кісіль О. В. Розвиток центрів надання адміністративних послуг в умовах децентралізації: проблеми та перспективи. *Державне управління: теорія та практика*. 2021. № 2. С. 34-46.
- 52.Про цифровий контент та цифрові послуги. Закон України від 10.08.2023 № 3321–ІХ. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/3321-20>
- 53.Про публічні електронні реєстри. Закон України. № 2110 від 10.09.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1907–20#Text>

54. Про звернення громадян. Закон України від 02.10.1996 № 393/96-ВР. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/393/96-вр>
55. Про затвердження Основних вимог до якості обслуговування суб'єктів звернення. Міністерство цифрової трансформації України. Наказ № 173. 10.12.2021 р. URL: [zakon.rada.gov.ua/go/z1664-21](https://zakon.rada.gov.ua/go/z1664-21)
56. Павлович-Сенета Я. П. Модернізація адміністративних послуг в Україні на основі утвердження нових принципів їх надання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Право*. 2024. № 50 (1). С.112-117.
57. Шпак Ю. В. Інститут центрів надання адміністративних послуг у системі публічного адміністрування. *Право і суспільство*. 2025. №1(1). С. 118-125.
58. Муза О.В. Організаційно–правові засади надання адміністративних послуг в умовах утворення нових районів в Україні. (2021). *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. № 8(2). 236-239.
59. Розмаріцина Н. С., Климова Л. М., Кравець І. Ю. Шляхи удосконалення системи надання адміністративних послуг. *Міжрегіональна Академія Управління персоналом*. 2020. №2(22). С 157-165.
60. Центр політико-правових реформ. (2024). Зміни у системі надання адміністративних послуг та інших питаннях із сфери публічного адміністрування (огляд за серпень 2024 р.). URL: <https://pravo.org.ua/zminy-u-systemi-nadannya-adminposlug-ta-inshyh-pytan-zi-sfery-publichnogo-administruvannya-16-31-serpnya-2/>
61. Результати спеціалізованого моніторингу ЦНАП з ВРМ та мобільним ЦНАП Програми «U-LEAD з Європою». URL : <https://tsnap.ulead.org.ua/wp-content/uploads/2021/04/U-LEAD-Special-Monitoring.pdf>
62. Сухарников В.І. Реалізація механізмів публічного адміністрування України в умовах євроінтеграції. дис. ... канд. наук з держ. управл.: 25.0003. Черкаси, 2025. 273 с.

- 63.Кашенко Д.В. Публічне управління в умовах надзвичайних ситуацій. дис. ... д-р філософії : 281-Публічне управління та адміністрування. Харків, 2025. 247 с.
- 64.Стратегія реформування державного управління України до 2025 року. КМУ, 2021. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-p#Text>
- 65.OECD. Public Administration Reform and Digital Transformation in Ukraine. Paris : OECD, 2025.
- 66.OECD. Public Administration Reform and Digital Transformation in Ukraine. Paris : OECD, 2023.
- 67.OECD. Public Administration Reform and Digital Transformation in Ukraine. Paris : OECD, 2024.
- 68.Єдиний державний веб-портал «Трембіта». URL : <https://trembita.gov.ua>
- 69.Міністерство цифрової трансформації України. Звіт про розвиток мережі ЦНАП, 2023. URL : <https://cnap.gov.ua>
- 70.НАДС ініціює роботу щодо розробки методології CAF для використання органами місцевого самоврядування. Національне агентство України з питань державної служби. URL : <https://nads.gov.ua/news/nads-iniciyuye-robotu-shchodo-rozrobki-metodologiyi-caf-dlya-vikoristannya-organami-miscevogo-samovryaduvannya>
- 71.CAF Implementation Report 2025. - Brussels: European Institute of Public Administration, 2025. URL : [https://www.eipa.eu/wp-content/uploads/2025/04/CAF-Impact-Study-2025\\_Executive-Summary.pdf](https://www.eipa.eu/wp-content/uploads/2025/04/CAF-Impact-Study-2025_Executive-Summary.pdf)
- 72.Transparency International Ukraine. Municipal Transparency Ranking 2024. URL: <https://ti-ukraine.org/en/research/transparency-ranking-2024-how-cities-responded-to-new-challenges>
- 73.ДЕСПРО. Система управління якістю як інструмент вдосконалення діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування. Київ, 2012. URL : <https://surl.li/woefnm>



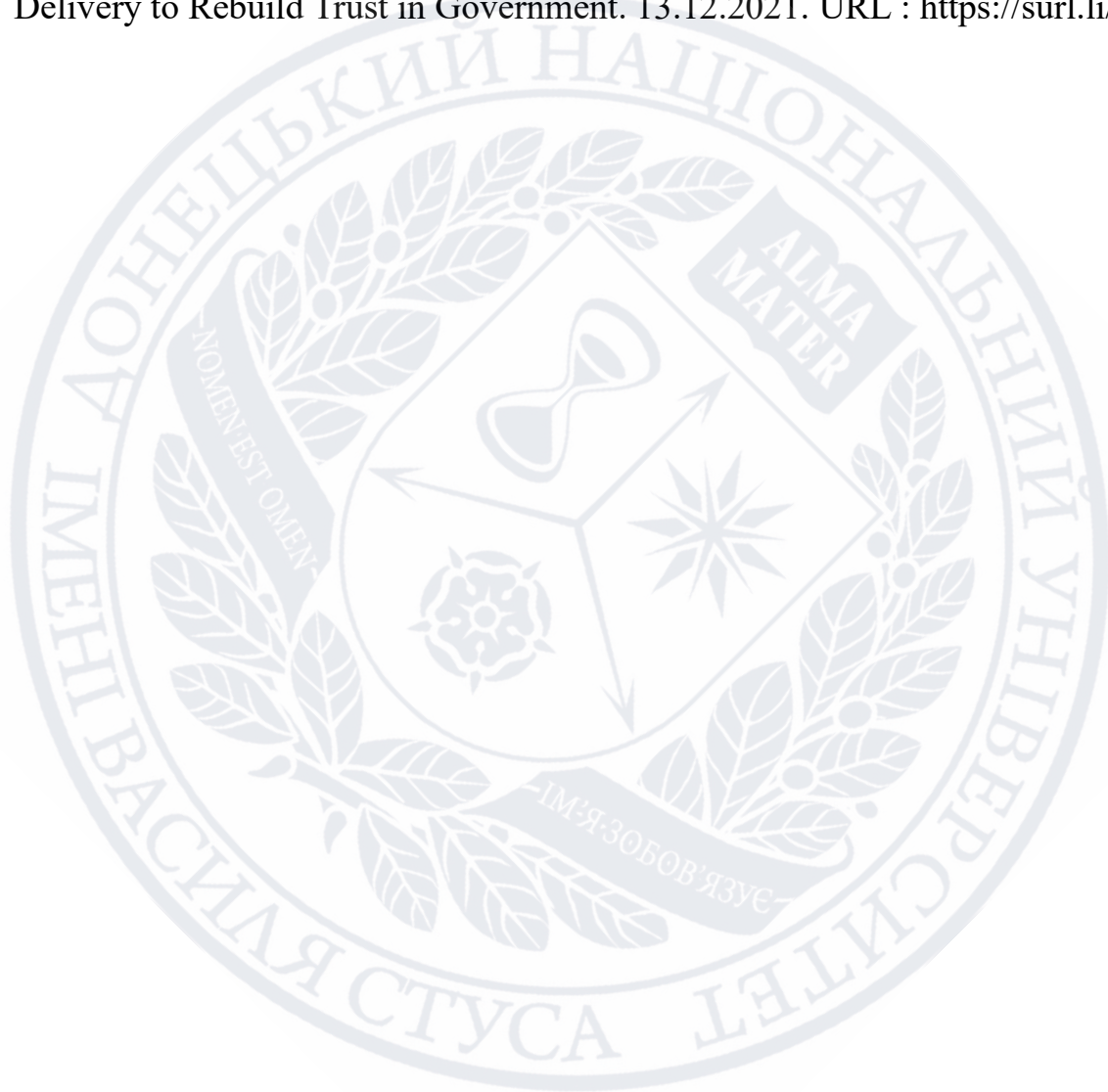
- 74.EIPA. *CAF 2020 - The European guide to good governance and excellence in the public sector* (керівництво). 2023. URL : [https://www.eipa.eu/wp-content/uploads/2023/02/CAF\\_2020\\_English.pdf](https://www.eipa.eu/wp-content/uploads/2023/02/CAF_2020_English.pdf)
- 75.EUPAN. «CAF - Common Assessment Framework» (офіційна сторінка моделі; інформація про CAF Label та підходи TQM). URL : <https://www.eupan.eu/caf>
- 76.НАДС. «Управління якістю (CAF)» (роль національного кореспондента, інституційна рамка впровадження). URL : <https://nads.gov.ua/diyalnist/mizhnarodna-spivpracya/upravlinnya-yakistyu-caf>
- 77.НАДС. «НАДС ініціює роботу щодо розробки методології CAF для використання органами місцевого самоврядування». 2023-2024. URL : <https://nads.gov.ua/news/nads-iniciyuue-robotu-shchodo-rozrobki-metodologiyi-caf-dlya-vikoristannya-organami-miscevogo-samovryaduvannya>
- 78.Центр адаптації державної служби до стандартів ЄС. «Проведено стратегічну сесію в рамках впровадження моделі CAF у НАДС». 10.09.2025. URL : <https://center.gov.ua/provedeno-strategichnu-sesiyu-v-ramkah-vprovadzhennya-modeli-caf-u-nads>
- 79.Портал підвищення кваліфікації НАДС. Курс «Підвищення ефективності та якості менеджменту ... шляхом застосування CAF». 11.07.2024. URL : <https://surl.lt/sscjwy>
- 80.Управління територіальними громадами по-новому. «Місьцеве самоврядування». 09.2020 (довідкова статистика користувачів CAF). URL : <https://surl.li/bbbiqm>
- 81.Harvard CID. *Ukraine's Digital Transformation: Innovation for Resilience*. 01.04.2025. URL : <https://www.hks.harvard.edu/centers/cid/voices/ukraines-digital-transformation-innovation-resilience>
- 82.EU4DigitalUA. *trembita.gov.ua: звіт за I кв. 2025 року*. 2025. URL: <https://eu4digitalua.eu/uk/news/trembita-gov-ua-zvit-za-1-j-kvartal-2025-roku>
- 83.Kyiv GovTech Centre. *Diia Ecosystem: the digital milestone in Ukraine*. 10.12.2024. URL : <https://www.kyivgovtechcentre.org/diia-ecosystem>

- 84.ПРООН. *Opinions and Views of the Population of Ukraine on State e-Services*, 2024. 01.2025 (аналітичний звіт; динаміка окремих категорій попиту). URL : <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-01/undp-ua-e-services-use-2024-eng.pdf>
- 85.e-Governance Academy (EGA). *Ukraine is digital by design: Resilience and trust*. 02.07.2025. URL : <https://ega.ee/ukraine-digital-by-design>
- 86.Жмеринська ТГ. «ЦНАП - офіційна сторінка та електронна черга». URL: <https://zhmerinka-adm.toolkit.in.ua/cnap>
- 87.МyVin. «Перший в Україні “Прозорий офіс” - відкрито у Вінниці». URL : <https://www.myvin.com.ua/ua/news/events/1279.html>
- 88.Доступ до правди. Документи ВМР із згадкою сертифіката BSI та ISO 9001:2015. URL : [https://dostup.org.ua/request/121798/response/393419/attach/3/08.01.2024.pdf?cookie\\_passthrough](https://dostup.org.ua/request/121798/response/393419/attach/3/08.01.2024.pdf?cookie_passthrough)
- 89.ВМР. «У Вінницьких Прозорих офісах - новий сервіс: шеринг документів». URL : <https://vn.20minut.ua/Podii/u-vinnitskih-prozorih-ofisah-noviy-servis--shering-dokumentiv-scho-tse-11431321.html>
- 90.ВМР. Рішення №2367 від 28.06.2024 про використання ConnectPRO для осіб з порушеннями слуху в «Прозорих офісах». URL : <https://www.vmr.gov.ua/media/Сервіси/Доступність/Рішення%20№2367%20від%2028.06.2024.pdf>
- 91.OECD. *Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine* (2024/2025). URL : [https://www.oecd.org/en/publications/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine\\_4b13b0bb-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_4b13b0bb-en.html)
- 92.E-Governance Academy. *Ukraine is digital by design: Resilience and trust* (2025). URL : <https://ega.ee/ukraine-digital-by-design>
- 93.Інформація про організаційну структуру Центру адміністративних послуг "Прозорий офіс" Вінницької міської ради. Департамент адміністративних послуг Вінницької міської ради. URL : <https://data.gov.ua/dataset/4-2-ihqorpmauir-pro-oprahi3auinhy-ctpyktyru-cnap-ttpozopnn-oqpic-vmr>

- 94.Перелік послуг, що надаються в Центрі адміністративних послуг "Прозорий офіс" Вінницької міської ради. Департамент адміністративних послуг Вінницької міської ради. URL : <https://data.gov.ua/dataset/4-4-ttepejiik-nocjiyr-wo-hadaiotbcr-b-uhatt-ttpo3opnn-oqpic-bmp>
- 95.У Вінниці оновили спосіб надання адміністративних послуг онлайн. *ВЕЖА*. URL : <https://vezha.ua/u-vinnytsi-onovyly-sposib-nadannya-administratyvnyh-poslug-onlajn>
- 96.У центральному “прозорому офісі” Вінниці тепер доступні нові послуги. *BITA ТБ*. URL : <https://vitatv.com.ua/misto/u-tsentralnomu-prozoromu-ofisi-vinnytsi-teper>
- 97.Набори даних. ЦНАП «Прозорий офіс» Вінницької міської ради. URL : [https://data.gov.ua/dataset?q=цнап+Прозорий+офіс&organization=vinnytska-miska-rada&sort=views\\_total+desc](https://data.gov.ua/dataset?q=цнап+Прозорий+офіс&organization=vinnytska-miska-rada&sort=views_total+desc)
- 98.Data you must publish. URL : <https://www.gov.uk/service-manual/measuring-success/data-youmust-publish>
- 99.Інфографіка. Оцінки діяльності центрів надання послуг у 30 містах України. *ЦППР*. URL : <https://surli.cc/hsrpjo>
100. Про затвердження Примірного положення про центр надання адміністративних послуг. Постанова КМУ №118 від 20.02.2013. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/118-2013-п#Text>
101. Мінцифри роз'яснює, як працює електронна черга в ЦНАПах. Київська ОВА. URL : <https://koda.gov.ua/minczyfry-rozyasnyuye-yak-praczyuye-elektronna-cherga-v-cznaph>
102. Про адміністративну процедуру. Закон України №2073-IX від 17.02.2022. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text>
103. Кравченко Т. Процеси забезпечення якості в ОМС: оцінювання та підходи. *Аспекти публічного управління*. 2021. Том 9, № 1. DOI: <https://doi.org/10.15421/152112>



104. How to use data to improve your service: measuring, reporting, analytics tools and techniques. Measuring success. URL : <https://www.gov.uk/service-manual/measuring-success>
105. Case Study: Estonia's Digital Transformation Journey. 9.03.2025. URL : <https://journal.govcx.org/case-study-estonias-digital-transformation-journey>
106. Executive Order on Transforming Federal Customer Experience and Service Delivery to Rebuild Trust in Government. 13.12.2021. URL : <https://surl.li/bxyhvx>



**ДОДАТКИ**

## СВІТОВИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ТА ЙОГО АДАПТАЦІЯ ДО УКРАЇНИ

**Зайка Максим Ігорович**

здобувач ОС Магістр кафедри політології та державного управління  
Донецький національний університет імені Василя Стуса

Оцінювання якості надання адміністративних послуг є одним із ключових напрямів розвитку системи публічного управління у світі. Якщо на національному рівні це питання часто зводиться до внутрішніх нормативних стандартів і методик, то в міжнародному вимірі це питання розглядається як стратегічний чинник конкурентоспроможності держави та довіри громадян до інститутів влади.

Сучасні науковці наголошують, що міжнародна практика управління якістю у сфері адміністративних послуг сформувалася під впливом концепцій «New Public Management (NPM)» та «Good Governance», які вимагають від державних органів запровадження механізмів прозорості, підзвітності та орієнтації на потреби громадян. У цих умовах якість послуг розглядається не лише як відповідність законодавчо встановленим вимогам, а й як ступінь задоволення очікувань користувачів [1].

У міжнародній практиці можна виокремити кілька провідних напрямів у сфері оцінювання якості:

- 1) *стандартизовані моделі оцінювання* – насамперед модель CAF (Common Assessment Framework) та європейська модель досконалості EFQM, що застосовуються для самооцінки органів влади.
- 2) *системи показників ефективності (KPI, performance measurement)*, які активно розвиваються у США, Канаді та Великобританії.
- 3) *цифровізація процесів* – інструменти електронного урядування, що дозволяють моніторити якість у реальному часі (Естонія, Данія, Сінгапур).
- 4) *залучення громадян* – через регулярні опитування населення, індекси задоволеності та інструменти відкритих даних.

Важливу роль у формуванні міжнародних стандартів відіграють міжнародні організації. Так, ОЕСР (Організація економічного співробітництва та розвитку) у звіті «Government at a Glance» визначає оцінювання якості послуг як ключову умову ефективності держави [2]. Організація Об'єднаних Націй кожні два роки публікує звіт «E-Government Survey», у якому відображається рівень цифрової трансформації та якості публічних послуг у різних країнах [3]

У Європейському Союзі одним із найпоширеніших інструментів оцінювання діяльності органів влади є CAF (Common Assessment Framework – Загальна система оцінювання) – Загальна рамка оцінювання. Це методика самооцінки, створена на основі моделі досконалості EFQM (European Foundation for Quality Management – Європейський фонд управління якістю). Вона орієнтована на безперервне вдосконалення адміністративних процесів і активно застосовується муніципалітетами, міністерствами та службами громадського обслуговування. CAF базується на дев'яти критеріях, які охоплюють як «умови»



(керівництво, стратегія, персонал, партнерства, ресурси та процеси), так і «результати» (для громадян, суспільства, співробітників). Завдяки цьому можливо не лише оцінити фактичний стан якості, але й виявити слабкі місця у внутрішньому управлінні [4]. Прикладом практичного використання САФ є муніципалітети Австрії та Німеччини, де цей інструмент дозволив стандартизувати адміністративні процедури, знизити бюрократичні бар'єри та підвищити довіру громадян до органів влади.

Важливим напрямом у країнах ЄС стало впровадження систем управління якістю на основі стандарту ISO 9001 у публічному секторі. Цей стандарт передбачає запровадження принципів клієнтоорієнтованості, документування процесів, постійного моніторингу та вдосконалення послуг. Наприклад, у муніципалітетах Іспанії та Італії сертифікація ISO 9001 застосовується до центрів надання адміністративних послуг, що дозволяє забезпечити єдині стандарти обслуговування громадян, незалежно від території [5].

ЄС активно впроваджує принципи цифрового врядування (e-Government). Основні завдання – забезпечити доступність послуг онлайн, мінімізувати фізичний контакт громадян з чиновниками, скоротити час надання адміністративних процедур. Так в Естонії понад 99% державних послуг доступні онлайн, використовується система електронної ідентифікації, всі державні реєстри інтегровані в єдину мережу, в Данії реалізується програма «Digital First», яка передбачає, що всі адміністративні послуги надаються спочатку у цифровій формі, а офлайн-канали залишаються лише як додаткові, а в Німеччині ухвалено та реалізовано «Onlinezugangsgesetz» (Закон про доступність онлайн-послуг), який зобов'язує федеральні та місцеві органи влади перевести ключові послуги в електронний формат до 2022 року [6].

Важливим аспектом є регулярні міжнародні вимірювання. Наприклад, Європейська комісія щороку публікує огляд E-Government Benchmark, де порівнює країни-члени ЄС за наступними параметрами:

- прозорість адміністративних процедур,
- наявність цифрової ідентифікації,
- доступність послуг для бізнесу та громадян,
- рівень інтерактивності онлайн-сервісів.

У 2022 році лідерами рейтингу стали Данія, Фінляндія та Естонія, що демонструє тісний зв'язок між цифровими трансформаціями та підвищенням якості надання послуг [7].

Досвід Європейських країн свідчить про необхідність формувати інтегровану систему управління якістю адміністративних послуг, у якій поєднуються методики самооцінки (CAF), системи міжнародної стандартизації (ISO 9001) та цифрові рішення та індикатори ефективності. Ключова ідея полягає у тому, що якість послуг вимірюється не тільки через дотримання формальних норм, але й через орієнтацію на користувача, його задоволеність та зручність доступу.

У США та Канаді одним із ключових інструментів оцінки якості надання адміністративних послуг стала система вимірювання результативності (performance measurement), яка передбачає визначення чітких цілей та стандартів

діяльності органів влади, формування ключових показників ефективності (КПІ), які дозволяють відстежувати рівень досягнення цілей та регулярне звітування перед суспільством. У США поштовхом до цього стало прийняття Government Performance and Results Act (GPRA, 1993), який зобов'язав федеральні відомства розробляти стратегічні плани, щорічно подавати звіти та використовувати КПІ для оцінювання ефективності. Згодом було ухвалено GPRA Modernization Act (2010), який посилив вимоги до прозорості та підзвітності.

В цих країнах КПІ стали основним інструментом вимірювання якості надання адміністративних послуг, важливо, що КПІ поєднуються з бюджетуванням, тобто фінансування органів влади напрямку залежить від досягнутих результатів.

**Висновки.** Огляд світового досвіду свідчить, що питання управління якістю адміністративних послуг перебуває у центрі уваги більшості розвинених держав. Вони розглядають цей процес не лише як інструмент підвищення ефективності державного апарату, а й як стратегічний чинник формування довіри до влади, підвищення конкурентоспроможності держави та забезпечення сталого розвитку суспільства. Водночас для України, яка перебуває в умовах модернізації системи публічного управління та децентралізації, важливою є імпліmentaція зарубіжного досвіду оцінки якості надання адміністративних послуг в систему управління в Україні. Імпліmentaція зарубіжного досвіду підходів до оцінки якості і ефективності адміністративних послуг, що надаються органами місцевого самоврядування дозволить не лише підвищити ефективність і якість надання адміністративних послуг в Україні, але й створить передумови для формування сервісної моделі держави, орієнтованої на потреби громадян. У перспективі це стане основою для побудови довіри між суспільством та органами публічної влади, що є ключовим завданням сучасного етапу розвитку української державності.

#### Список використаних джерел:

1. Pollitt, C., Bouckaert, G. Public Management Reform: A Comparative Analysis—Into the Age of Austerity. Oxford : Oxford University Press. 2017. 388 p.
2. Government at a Glance 2023. OECD. URL : [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/06/government-at-a-glance-2023\\_da193b0d/3d5c5d31-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/06/government-at-a-glance-2023_da193b0d/3d5c5d31-en.pdf) (дата звернення 11.09.2025).
3. UN E-Government Survey 2022. URL : <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2022> (дата звернення 11.09.2025).
4. CAF 2020 – Common Assessment Framework. European Institute of Public Administration (EIPA). URL : <https://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre/> (дата звернення 11.09.2025).
5. Martínez-Campillo A. (2019). Quality management systems and performance in local governments: The case of ISO 9001. *International Journal of Public Sector Management*. 2019. № 32(5).



6. Directorate for Public Governance. *OECD*. URL : [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/06/government-at-a-glance-2023\\_da193b0d/3d5c5d31-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/06/government-at-a-glance-2023_da193b0d/3d5c5d31-en.pdf) (дата звернення 11.09.2025).
7. E-Government Benchmark 2022. *European Commission*. URL : <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/e-government-benchmark-2022> (дата звернення 11.09.2025).





## Додаток Б

Дорожня карта впровадження пропозиції щодо впровадження в практику звітності центрів надання адміністративних послуг принципу уніфікації ідентифікаторів.

| Етап впровадження              | Коли      | Мета / результат                                     | Хто залучений                                           | Відповідальний (і)                                           | Ключові дії                                                                                                                       | Артефакти (вихід)                                                  | Ризики та запобіжники                                                                                 | Метрики успіху                                                               |
|--------------------------------|-----------|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Узгодження правил гри       | Тиждень 1 | Уніфікувати визначення показників, статусів і ролей  | Керівництво ОМС, керівники підрозділів, ЦНАП, юрист, ІТ | Власник процесу по кожній послугі; Власник даних по системах | Затвердити «методичку на 2 стор.», перелік 6-8 статусів; розписати ролі та підзвітність                                           | Наказ про показники та статуси; методичка; матриця ролей           | Опір змінам → короткі інструкції, приклади; нечіткі дефініції → узгодження з юристом                  | Затверджені документи; 100% підрозділів ознайомлені                          |
| 2. Налаштування даних          | Тижні 2-3 | Створити мінімальну інфраструктуру даних             | ІТ-підрозділ, адміністратори ЦНАП, бек-офіс             | Керівник ІТ; Власники даних                                  | Додати обов'язкові поля (канал, часові мітки, причина відмови); запровадити унікальний номер заяви; налаштувати авто-вивантаження | Словник даних; шаблон CSV/Excel; розклад вивантаження              | Неповні/помилкові записи → валідації (обов'язкові поля, логіка дат); дублювати UIN → щотижневий аудит | ≥95% записів із заповненими обов'язковими полями; 0 дублікатів UIN у вибірці |
| 3. Запуск оцінки задоволеності | Тиждень 3 | Отримувати короткий післясервісний зворотний зв'язок | Фронт-офіс, комунікації/PR, ІТ                          | Керівник ЦНАП; Комунікації                                   | Запустити опитування 1-5 (QR/SMS/лист) після «рішення/видаю»; збір коротких коментарів                                            | Шаблони повідомлень; інструкція для персоналу; перший масив оцінок | Низька відповідаємість → нагадування/плакати з QR; ризики ПД → псевдонімізація                        | Рівень відповіді ≥20% для ТОП-послуг; перші агр. оцінки за тиждень           |

| Етап впровадження                         | Коли      | Мета / результат                                     | Хто залучений                       | Відповідальний (і)                            | Ключові дії                                                                                                  | Артефакти (вихід)                                             | Ризики та запобіжники                                                                     | Метрики успіху                                                                 |
|-------------------------------------------|-----------|------------------------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| 4. Панель моніторингу                     | Тижні 3-4 | Щоденна видимість 5 КРІ та навантаження              | Аналітик, ІТ, керівники підрозділів | Аналітик (панель); Кер. підрозділів (реакція) | Зібрати дашборд (денні/тижневі значення, черги, прострочення); встановити пороги «жовта/червона зона» та дії | Прототип панелі; інструкція користувача; карта порогів та дій | Некоректні розрахунки → тестові вибірки; перебої даних → резервні вивантаження            | Оновлення панелі D+1; час реакції на «червону зону» ≤2 роб. дні                |
| 5. Навчання та перший місяць експлуатації | Тижні 4-6 | Закріпити практику обліку, запустити цикл реагування | Усі виконавці, комітет якості       | Керівник проєкту/секретар комітету якості     | Інструктаж фронт- і бек-офісу; вибіркові звірки з папером; перша нарада з рішеннями                          | Протоколи навчання; акт перевірки якості; протокол рішень     | Формальність виконання → персональна підзвітність; «вигорання метриками» → короткі наради | Перша місячна звітність; план корекцій; покращення ≥1 показника у ТОП-послугах |

## Додаток В

Матриця розподілу ролей і відповідальності суб'єктів системи управління наданням адміністративних послуг населенню

| Дія/рішення                                                          | Керівник<br>громади/ви<br>конкому | Керівник<br>ЦНАП | Керівники<br>профільних<br>підрозділів | Юрист | ІТ-підрозділ | Аналітик /<br>відповідаль<br>ний за дані | Комунікації<br>(PR) | Секретар<br>дизайн-<br>команди |
|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|------------------|----------------------------------------|-------|--------------|------------------------------------------|---------------------|--------------------------------|
| 1. Створення міжвідомчої дизайн-команди (розпорядчий акт)            | І/П                               | К                | К                                      | К     | К            | К                                        | К                   | В                              |
| 2. Призначення керівника команди та затвердження складу              | І/П                               | К                | К                                      | К     | К            | К                                        | К                   | В                              |
| 3. Затвердження графіка засідань і порядку протоколювання            | П                                 | І                | К                                      | К     | К            | К                                        | К                   | В                              |
| 4. Призначення власників процесів і власників даних по послугах      | П                                 | І                | В                                      | К     | К            | В                                        | Інф                 | Інф                            |
| 5. Затвердження стандарту «простої мови» та структури картки/форм    | П                                 | І                | В                                      | К     | К            | К                                        | В                   | Інф                            |
| 6. Вимоги доступності (включно з версіями для осіб з інвалідністю)   | П                                 | І                | В                                      | К     | К            | К                                        | В                   | Інф                            |
| 7. Ухвалення словника статусів (6–8 станів)                          | П                                 | І                | В                                      | К     | К            | К                                        | Інф                 | Інф                            |
| 8. Затвердження шаблонів повідомлень і тональності комунікацій       | П                                 | І                | К                                      | К     | К            | К                                        | В/І                 | Інф                            |
| 9. Опис потоків даних і правил якості (уніфіковані поля, мітки часу) | П                                 | І                | К                                      | К     | В            | В/І                                      | Інф                 | Інф                            |
| 10. Внутрішнє інформування та стартове навчання персоналу            | Інф                               | І/В              | В                                      | К     | К            | В                                        | І/В                 | Інф                            |

Умовні позначення:

І – ініціює/керує; В – відповідальний виконавець; П – погоджує/затверджує; К – консультує/надає експертизу; Інф – інформується.



**ДЕКЛАРАЦІЯ**

про дотримання академічної доброчесності

Я, \_\_\_\_\_

---

---

---

---

*Повністю вказується ПІБ та статус ( освітня (освітньо-наукова) програма – для здобувачів вищої освіти, назва кваліфікаційної роботи)*

що нижче підписалась/підписався, розуміючи та підтримуючи загальновизнані засади справедливості, доброчесності та законності,

**ЗОБОВ'ЯЗУЮСЬ:**

дотримуватися принципів та правил академічної доброчесності, що визначені законодавством України, локальними нормативними актами Донецького національного університету імені Василя Стуса, положеннями, правилами, умовами, визначеними іншими суб'єктами, та не допускати їх порушення.

**ПІДТВЕРДЖУЮ:**

що мені відомі положення статті 42 Закону України «Про освіту»;  
що у даній роботі не представляла/представляв чийсь роботи повністю або частково як свої власні. Там, де я скористалася/скористався працею інших, я зробила/зробив відповідні посилання на джерела інформації;  
що дана робота не передавалась іншим особам і подається вперше, не порушує авторських та суміжних прав закріплених статтями 21-25 Закону України «Про авторське право та суміжні права», а дані та інформація не отримувались в недозволений спосіб.

**УСВІДОМЛЮЮ:**

що ця робота може бути перевірена університетом на плагіат або інші порушення академічної доброчесності, в тому числі з використанням спеціалізованих сервісів;

що у разі порушення академічної доброчесності, до мене можуть бути застосовані процедури, передбачені законодавством України та Кодексом академічної доброчесності та корпоративної етики Донецького національного університету імені Василя Стуса, іншими локальними нормативними актами університету, та я можу бути притягнута/притягнутий до академічної відповідальності.

---

(дата)

---

(підпис)

