

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»
ЦЕНТР ПІДГОТОВКИ МАГІСТРІВ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ ТА
ПРОФЕСІЙНИХ СУДДІВ
КАФЕДРА ПОЛІТИЧНИХ ТЕОРІЙ

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

**УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ: ІННОВАЦІЙНІ
ПІДХОДИ ТА ЇХ РЕАЛІЗАЦІЯ**

Виконав: здобувач вищої освіти
2 курсу магістратури
Галузь знань 28 «Публічне управління
та адміністрування»
спеціальність 281 «Публічне
управління та адміністрування»
Гвоздик Андрій Васильович

Науковий керівник:
завідувач кафедри, д. і. н., проф.
Кормич Людмила Іванівна

Рецензент:
директор Центру підготовки магістрів
публічної служби і професійних
суддів, д. політ. н., проф.
Вітман Костянтин Миколайович

АНОТАЦІЯ

на магістерську роботу Гвоздика Андрія Васильовича на тему «Управління якістю надання публічних послуг: інноваційні підходи та їх реалізація»

Магістерський дослідницький проект на здобуття кваліфікаційного ступеня магістр за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». - Національний університет «Одеська юридична академія», Одеса, 2025.

Дослідження присвячене комплексному аналізу управління якістю надання публічних послуг у контексті трансформації державного управління та переходу до сервісно-орієнтованої моделі публічного сектору. У роботі обґрунтовано, що сучасна система публічного управління зазнає суттєвих структурних змін під впливом цифровізації, реформ державного управління, розвитку концепції сервісної держави, а також потреб суспільства, зумовлених воєнними подіями, зростанням ролі електронних сервісів і підвищенням вимог до прозорості дій влади.

У дослідженні підкреслено багатовимірність поняття якості публічних послуг, що охоплює їх нормативно-правове, організаційне, економічне та технологічне забезпечення. Об'єктом виступають суспільні відносини, що виникають у процесі організації та здійснення публічного управління у сфері надання послуг населенню, а предметом – управління якістю надання публічних послуг: інноваційні підходи та їх реалізація.

Мета дослідження полягала у тому, щоб на підставі аналізу теоретичних засад та практичного досвіду визначити шляхи вдосконалення системи управління якістю надання публічних послуг в Україні через впровадження інноваційних підходів та цифрових технологій. Робота поєднує системний, порівняльний, логічний, формально-юридичний аналіз, а також методи моделювання, синтезу, статистичний аналіз і моніторинг динаміки використання електронних сервісів, що дозволило комплексно розкрити заявлену проблематику.

У межах дослідження проаналізовано концептуальні засади сервісно-орієнтованої моделі публічного управління, еволюцію державних, публічних, адміністративних та соціальних послуг, їх правову природу й класифікацію. Висвітлено нормативно-правові основи надання послуг, зокрема положення Конституції України, Закону «Про адміністративні послуги», Закону «Про соціальні послуги» та інші акти, що визначають стандарти, принципи, порядок і вимоги до якості публічних сервісів. Значну увагу приділено впливу цифрової трансформації та розвитку електронних послуг (зокрема екосистеми «Дія») на підвищення ефективності, доступності та прозорості управлінських процесів.

У роботі розглянуто реформування системи публічних послуг в Україні, визначено ключові індикатори та критерії якості, зокрема тривалість процедур, рівень комфорту, професійність персоналу, прозорість, доступність, відповідність нормативним вимогам, наявність зворотного зв'язку та задоволеність користувачів. Проаналізовано проблеми, що впливають на якість публічних сервісів: нерівність доступу до цифрових інструментів, недостатній рівень цифрової грамотності, фрагментарність нормативної бази, відсутність єдиної інтегрованої політики розвитку е-послуг, ризики кібербезпеки, недосконалість механізмів контролю та оцінювання.

Практична частина містить аналіз застосування інформаційних технологій у публічному управлінні та результати кейсу – проєкт «Одеський медіа простір», який спрямований на підвищення доступності інформації для громадян, формування прозорих каналів комунікації та зміцнення взаємодії між владою й суспільством. На основі цього прикладу показано, як цифрові інструменти можуть покращувати якість сервісів і підвищувати довіру до органів публічної влади.

Наукова новизна полягає в обґрунтуванні інтеграції цифрових технологій, інформаційних систем та методів управління в єдину автоматизовану систему управління якістю публічних послуг, що забезпечує персоніфікований доступ, адаптивність процедур і можливість оперативного

перетворення управлінських процесів відповідно до запитів громадян. Теоретична значущість полягає в розвитку уявлень про сервісно-орієнтовану модель держави, уточненні дефініцій публічних послуг, систематизації класифікацій та аналізі нормативних засад формування стандартів якості. Практична значущість визначається можливістю використання розроблених рекомендацій та запропонованих інструментів для автоматизації адміністративних процедур, удосконалення механізмів оцінювання якості, запровадження електронних сервісів, підвищення прозорості, підзвітності та ефективності органів публічної влади.

Ключові слова: публічні послуги, управління якістю, цифрові технології, публічне управління, система надання послуг, адміністративні процедури, інноваційні підходи.

SUMMARY

for the master's thesis of *Hvozdyk Andrii* on the topic "Quality Management of Public Service Delivery: Innovative Approaches and Their Implementation"

Master's research project for a master's degree in the specialty 281 "Public Management and Administration". - National University "Odesa Law Academy", Odesa, 2025.

The research is devoted to a comprehensive analysis of quality management in the provision of public services within the broader context of public administration reform and the transition toward a service-oriented model of the public sector. The study substantiates that the contemporary system of public administration is undergoing significant structural changes driven by digitalisation, public sector reforms, the development of the concept of a service state, as well as societal needs shaped by wartime challenges, the growing role of electronic services, and heightened demands for governmental transparency.

The study emphasises the multidimensional nature of public service quality,

which encompasses its regulatory, organisational, economic, and technological components. The object of the research is the system of social relations arising in the organisation and implementation of public administration in the sphere of service provision, while the subject is the quality management of public service delivery, including innovative approaches and their practical implementation.

The purpose of the study was to identify ways to improve the quality management system for public service delivery in Ukraine, based on an analysis of theoretical foundations and practical experience, through the introduction of innovative approaches and digital technologies. The research integrates systemic, comparative, logical and formal-legal analysis with modelling, synthesis, statistical analysis, and monitoring of the dynamics of electronic service usage, enabling a comprehensive exploration of the stated research problem.

The study examines the conceptual foundations of a service-oriented model of public administration, the evolution of state, public, administrative, and social services, as well as their legal nature and classification. It highlights the regulatory framework governing service provision, including the Constitution of Ukraine, the Law “On Administrative Services,” the Law “On Social Services,” and other legal acts establishing standards, principles, procedures, and quality requirements for public services. Particular attention is paid to the impact of digital transformation and electronic services (notably the “Diia” ecosystem) on improving the efficiency, accessibility, and transparency of administrative processes.

The research addresses the reform of the public service delivery system in Ukraine and identifies key performance indicators and quality criteria, such as procedural duration, user comfort, staff professionalism, transparency, accessibility, compliance with regulatory requirements, availability of feedback mechanisms, and user satisfaction. It also analyses persistent challenges affecting service quality, including unequal access to digital tools, insufficient digital literacy, fragmentation of the regulatory framework, the absence of a unified integrated e-service development policy, cybersecurity risks, and shortcomings in monitoring and evaluation mechanisms.

The practical section presents an analysis of the application of information technologies in public administration and the results of a case study—the “Odesa Media Space” project, aimed at improving the accessibility of public information, establishing transparent communication channels, and strengthening interaction between government and society. This example demonstrates how digital tools can enhance service quality and foster greater public trust in governmental institutions.

The scientific novelty lies in substantiating the integration of digital technologies, information systems, and management methods into a unified automated system for managing public service quality, ensuring personalised access, procedural adaptability, and the capacity for rapid transformation of administrative processes in response to citizens’ needs. The theoretical significance is reflected in the advancement of the conceptual understanding of a service-oriented state, clarification of public service definitions, systematisation of classifications, and analysis of the regulatory principles underpinning quality standards. The practical significance is determined by the applicability of the proposed recommendations and tools for automating administrative procedures, improving quality assessment mechanisms, expanding electronic services, and enhancing transparency, accountability, and the overall effectiveness of public administration.

Keywords: public services, quality management, digital technologies, public administration, service delivery system, administrative procedures.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ ТА СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ТЕРМІНІВ	5
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ТА КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ СЕРВІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: СУТНІСТЬ, ЗМІСТ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ	9
1.1. Сутність та основний зміст системи публічного управління сервісно- орієнтованим розвитком держави	9
1.2. Необхідність управління якістю публічних послуг як основа підвищення ефективності управління	28
1.3. Нормативно-правові засади надання публічних послуг населенню .	38
РОЗДІЛ 2. ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ: РЕФОРМИ ТА ІНДИКАТОРИ ЯКОСТІ.....	47
2.1. Реформування системи публічних послуг в Україні	47
2.2. Оцінка якості публічних послуг: ключові показники та тенденції ...	58
РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНИЙ КЕЙС ТА ЙОГО РЕЗУЛЬТАТИ	67
3.1.Застосування інформаційних технологій в публічному управлінні ...	67
3.2. Презентація проєкту «Одеський медіа простір».....	72
ВИСНОВКОКИ	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81

**ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ ТА СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ,
ТЕРМІНІВ**

NPM — New Public Management

CSM — Civil Service Modernization

CSC— Civil Service Modernization

CSS — Civil Service System” або “Civil Service Reform”

CAS — Complex Adaptive System

СДУ — система державного управління

СПУ — система публічного управління.

УР — урядова реформа.

QMS — Quality Management System

СУЯ — Система управління якістю

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку української державності характеризується фундаментальною трансформацією моделі взаємодії влади та суспільства. Ключовим вектором цих змін є перехід від бюрократичної до сервісно-орієнтованої моделі публічного управління, де громадянин виступає не прохачем, а клієнтом, який має право на отримання якісних послуг. В умовах євроінтеграційних процесів та необхідності адаптації національного законодавства до стандартів Європейського Союзу, питання якості надання публічних послуг набуває значення одного з головних індикаторів ефективності державного апарату.

Особливої гостроти ця проблематика набула в умовах повномасштабного вторгнення та введення воєнного стану, коли здатність держави швидко, якісно та доступно надавати послуги (зокрема в електронному форматі) стала питанням національної безпеки та соціальної стабільності. Цифрова трансформація, яка активно впроваджується в Україні, створила нові можливості для оптимізації адміністративних процедур, проте водночас виявила низку системних проблем: нерівність доступу до технологій, необхідність захисту персональних даних та потребу в нових компетенціях публічних службовців.

Незважаючи на значні досягнення у сфері цифровізації (зокрема, розвиток екосистеми «Дія»), система управління якістю публічних послуг в Україні все ще перебуває на етапі становлення. Існує нагальна потреба у впровадженні інноваційних підходів, які б забезпечували не лише технічну можливість отримання послуги, але й високий рівень задоволеності громадян, прозорість процесів та дієвий зворотний зв'язок. Усе це зумовлює необхідність комплексного аналізу управління якістю надання публічних послуг та розробки шляхів його удосконалення, що й визначає актуальність обраної теми дослідження.

Теоретична основа дослідження. Проблематика надання публічних послуг та управління якістю в публічному секторі є предметом наукових пошуків багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених. Теоретико-методологічні засади сервісної держави та адміністративних послуг досліджували такі вчені, як В.

Тимощук, І. Коліушко, О. Омелян, В. Сороко. Питання цифрової трансформації та впровадження новітніх технологій у публічне управління висвітлені у працях Н. Ткаченка, Ю. Шарова, А. Мілевського та інших. Вагомий внесок у розробку стандартів якості та оцінювання ефективності публічного управління зробили І. Драган, Т. Буренко, Г. Писаренко.

Нормативна основа дослідження. Дослідження ґрунтується на положеннях Конституції України, законів України «Про адміністративні послуги», «Про державну службу», «Про звернення громадян», «Про електронні комунікації», «Про інформацію», а також підзаконних нормативно-правових актів, зокрема розпоряджень Кабінету Міністрів України щодо концепції розвитку системи надання адміністративних послуг та розвитку електронної демократії.

Об’єкт дослідження — суспільні відносини, що виникають у процесі організації та здійснення публічного управління у сфері надання послуг населенню.

Предмет дослідження — управління якістю надання публічних послуг: інноваційні підходи та їх реалізація.

Мета дослідження полягає у тому, щоб на підставі аналізу теоретичних засад та практичного досвіду визначити шляхи вдосконалення системи управління якістю надання публічних послуг в Україні через впровадження інноваційних підходів та цифрових технологій.

Відповідно до мети поставлено такі **завдання**:

1. Розкрити сутність та основний зміст системи публічного управління сервісно-орієнтованим розвитком держави.
2. Обґрунтувати необхідність управління якістю публічних послуг як основи підвищення ефективності управління.
3. Проаналізувати нормативно-правові засади надання публічних послуг населенню.
4. Дослідити процес реформування системи публічних послуг в Україні.

5. Здійснити оцінку якості публічних послуг, визначивши ключові показники та тенденції.
6. Проаналізувати застосування інформаційних технологій в публічному управлінні.
7. Презентувати та оцінити результати практичного кейсу проєкту «Одеський медіа простір».

Методи дослідження. У роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, що дозволили реалізувати мету та завдання дослідження. *Системний метод* застосовано для аналізу системи надання публічних послуг як цілісного механізму. *Формально-юридичний метод* використано при аналізі нормативно-правової бази, що регулює сферу адміністративних та публічних послуг. *Метод аналізу та синтезу* дозволив узагальнити теоретичні підходи до визначення якості послуг. *Статистичний метод* та *метод моніторингу* застосовано для оцінки динаміки використання електронних послуг (на прикладі застосунку «Дія») та аналізу показників задоволеності користувачів.

Структура роботи обумовлена метою та завданнями дослідження і складається зі вступу, трьох розділів, що включають сім підрозділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ТА КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ СЕРВІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: СУТНІСТЬ, ЗМІСТ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ

1.1. Сутність та основний зміст системи публічного управління сервісно-орієнтованим розвитком держави

Поняття "послуга" в широкому сенсі, вперше була представлена Жана-Батіста Сея (1803) "Трактат з політичної економії", також праці Антуана де Монкретьєна (1615). Трактат Монкретьєна вважається першою працею, де термін "політична економія" з'явився у заголовку, тоді як трактат Сея, "Простий виклад способу, яким формуються, розподіляються та споживаються багатства", в період економічного протекціонізму". [1;2]

У другій половині XX – на початку XXI століття відбулися значні зміни у взаємодії між державою та суспільством, що призвело до проведення управлінської реформи (CSS). Серед ключових елементів цієї реформи була реструктуризація Служби державної служби (СДУ), щоб створити політичне та соціально-економічне середовище, яке б сприяло здійсненню функцій забезпечення суспільного (соціально-економічного) добробуту.

Відповідно до філософії тотожності Ф. В. Й. Шеллінга можна констатувати, що, попри антитетичний характер суб'єктивного й об'єктивного, сама сутність тотожності протилежностей не зводиться до їхньої «єдності» чи «подібності», а виявляється передусім у специфіці їхнього взаємного співвідношення та взаємодії.

Її сутність полягає у взаємодії та співдії цих протилежностей, що породжує цілісність буття та забезпечує можливість його пізнання як єдиного процесу, у якому об'єктивне та суб'єктивне виступають нерозривними аспектами. [3]

Суб'єкт і об'єкт постають як взаємопов'язані діалектичні протилежності, існування яких є можливе лише у взаємодії один з одним.

У цьому контексті необхідною передумовою подальшої трансформації (CAS) є суб'єктивне узгодження її функціонування; корекція впливу

об'єктивного стану на суб'єкт–суб'єктні взаємодії; максимальна актуалізація суб'єктивних потенціалів учасників таких взаємодій; орієнтація взаємодії на запити зовнішніх акторів з урахуванням їхніх потреб та інтересів; а також конструювання нової моделі системи публічного управління (СДУ). Втілення зазначеної умови відбувається в рамках трансформації (конверсії) бюрократичної моделі державного управління у сервісно-орієнтовану модель, яка спирається на сервіс-домінантну логіку функціонування та розвитку СПУ. [4, ст. 85]

На думку академіка О. М. Алімова, інновації у сфері державного управління зазвичай не мають «товарного» характеру, оскільки об'єктом інноваційних змін виступають передусім організаційні та економічні технології управління [5, с. 1–7]. У цьому контексті цілком закономірно, що суттєвим інноваційним зрушенням у державному управлінні слід вважати інституціоналізацію Інституту послуг, який принципово трансформує механізми взаємодії не лише в межах СДУ, але й функціонування системи СПУ загалом. Інноваційна орієнтація та одна з ключових передумов реалізації стратегічних цілей, завдань і досягнення належного рівня соціального розвитку в Україні до 2020 року полягло у формуванні системи державного управління, заснованої на логіці управлінських практик із домінуванням сервісних служб.

Із застосуванням концептуальних підходів Дж. Майлза до модернізації сервісних потреб суб'єктів системи публічного управління з'ясовуємо, що зазначений процес опосередковується феноменом так званої «сервісизації». Поняття «сервісизація» — перехід організацій від продуктово-орієнтованих до сервіс-орієнтованих моделей — сьогодні широко використовується для пояснення, як інституційні й організаційні зміни опосередковують модернізацію сервісних потреб. Це узгоджується з підходом Дж. Майлза, щодо адаптації організаційних структур і стратегій, а також із розвитком S-D logic у публічному секторі, який підкреслює роль сервісної логіки у трансформації очікувань і ролей суб'єктів СПУ [6].

Сучасні реформи системи державного управління (СДУ) у багатьох країнах світу базуються на принципі функціональної службової орієнтації її суб'єктів. Україна не є винятком. Реформування, здійснюване на засадах сервісної

концепції державного управління, повинно проводитися як органами державної влади, так і органами місцевого самоврядування.

Враховуючи практичну значущість застосування логіки домінантної послуги у контексті CAS, постає необхідність послідовного вдосконалення моделі статусу «послуги», що передбачає формування нової моделі адміністрування як послуги з гарантованим рівнем надання.

Зокрема, урядова реформа (УР) є специфічною політичною формою державної влади, що передбачає функціонування особливого державного апарату, орієнтованого на забезпечення високоякісного надання державних послуг юридичним та фізичним особам.

Така система спирається на наступні складові:

- держава як єдиний гарант якісного надання державних послуг;
- держава, що створює необхідні умови для активної громадянської участі та
- стимулює населення до самостійного вирішення суспільних проблем;
- держава, яка, на основі встановлених правил, здійснює контроль за адміністративною, соціальною та економічною діяльністю.

Застосування сервісного підходу, спричинить трансформацію функцій суб'єктів системи державного управління (СДУ) у громадські послуги, при цьому сама держава, орієнтована на сервіс, виступає як суб'єкт надання цієї послуги. Впровадження цієї концепції має забезпечувати стабільність соціальної системи та формування координованої діяльності суб'єктів системи публічного управління (органів державної влади та інститутів громадянського суспільства), яка характеризується прагненням до ефективного задоволення суспільних інтересів через надання високоякісних державних послуг.

Розглянувши історично інституційні змін бачу необхідним визначити значення та предмет дослідження державних та публічних послуг, та з'ясувати різницю між цими категоріями в контексті наукового дискурсу.

Державна послуга у багатьох науковців трактується як різновид публічної діяльності. Процес її надання охоплює захист прав і законних інтересів громадян та організацій, розподіл матеріальних ресурсів, забезпечення доступу до інформації та інші функції. Таким чином, державна послуга є формою діяльності

органів виконавчої влади, яка проявляється у виконанні певних дій або прийнятті рішень, що спричиняють виникнення, зміну чи припинення правовідносин.

З огляду на викладені концептуальні підходи до трансформації державного управління та посилення ролі сервісно-домінантної логіки, постає необхідність конкретизувати зміст державної послуги та публічної послуги, як базової категорії сучасної публічної діяльності. Це потребує звернення до її сутнісних характеристик, функціонального призначення та особливостей наукових досліджень.

Дослідження державних послуг в Україні становить важливий напрям сучасного наукового дискурсу у сфері державного управління. У межах цього напрямку аналізуються теоретичні засади та базові принципи надання послуг (зокрема принципи доступності, прозорості й підзвітності), вивчаються моделі організації надання послуг, практичні механізми адміністрування та інструменти оцінювання — ефективності, доступності й якості реалізації. Окрема увага приділяється методикам вимірювання результативності та визначенню показників, що відображають вплив на соціально-економічний добробут.

У процесі визначення обсягів і змісту поняття державних послуг важливу роль відіграє суспільний запит, який формується громадянами та інститутами громадянського суспільства. Представники певних соціальних верств, демографічних груп, громадські організації, об'єднання та окремі громадяни беруть активну участь у визначенні напрямів і масштабів надання послуг, що сприяє кращому узгодженню державних пріоритетів із реальними потребами отримувачів.

У демократичних політичних системах процес реалізації державних послуг ґрунтується не лише на домінуванні влади над громадянським суспільством і бізнесом, а й на взаємодії та партнерстві між цими суб'єктами, що сприяє підвищенню ефективності державного управління. [7].

У сучасних умовах трансформаційних процесів у суспільстві інститут державних послуг зазнав суттєвого видозмінення та більш розширеного розуміння такої послуги, що зумовило необхідність переходу до більш комплексної моделі — системи публічних послуг. Надання таких послуг

розглядається як одна з ключових функцій держави, оскільки її діяльність має бути спрямована насамперед на задоволення суспільних потреб, а не власних інтересів державного апарату.

Аналізуючи структуру влади та діяльність її представників на різних рівнях державного управління, доцільно акцентувати увагу на орієнтації цих процесів на потреби громадян і суспільства, які виступають основними «клієнтами» публічних послуг. [8]

Сучасні науковці, як українські, так і закордонні, пропонують різні підходи до трактування сутності поняття «послуга», що свідчить про його багатовимірність. Водночас у науковому середовищі переважає розуміння послуги як корисної діяльності, спрямованої на задоволення потреб споживачів шляхом застосування різних засобів та інструментів для досягнення визначеної мети. В **таблиці 1** зазначено сутність понять послуга та тлумаченні українськими науковцями цього терміну

Таблиця 1

Сутність поняття «послуга» у різних джерелах

Сутність поняття	Джерело/автор
дія, вчинок, що дає користь, допомогу іншому	Великий тлумачний словник сучасної української мови [10, с. 1736]
виражає певну категорію, яка вказує на взаємодію між суб'єктом, що пропонує та надає послуги, і об'єктом, який їх потребує	Енциклопедичний словник з державного управління [11, с. 820]
діяльність виконавця із надання (передачі) споживачеві певного, визначеного договором, матеріального чи нематеріального блага, що здійснюється за індивідуальним замовленням	п. 17 ст. 1 Закону України «Про захист прав споживачів» №1023-ХІІ від 12.05.1991 р. [12]

споживача для задоволення його особистих потреб	
результат економічної діяльності, яка не створює товар, але продається та купується під час торговельних операцій	ст. 1 Закону України «Про стандарти, технічні регламенти та процедури оцінки відповідності» №255-VI від 10.04.2008 р. (втратили чинність 1.01.2015 р.) [13]
специфічна політико-економічна категорія, яка виражає відносини праці, реалізується безпосередньо як корисний ефект діяльності і функціонує в базі споживання	Т. Данилюк [14]
діяльність, яка виконана для задоволення чийось потреб, господарських або інших зручностей, що надаються будь-кому; товар, специфіка якого виявляється у фізичній неосхідності, невіддільності від свого джерела, у неможливості накопичення та зберігання, в індивідуальності та плинності якісних характеристик, у відсутності речового змісту, це діяльність, а не продукт	Л. Хмелівська [15, 230]
результат безпосередньої взаємодії надавача та споживача послуг, тобто результат діяльності надавача послуг щодо задоволення потреб їх споживача	О. Сокороход [16]

діяльність щодо задоволення певних потреб особи, яка здійснюється за її зверненням	Г. Писаренко [17]
здійснення певних дій або здійснення певної діяльності	Цивільний кодекс України [18]
діяльність, яка здійснюється для задоволення певних потреб або інших зручностей, наданих будь-кому	Т. Данилюк [14]

Узагальнюючи класифікаційні підходи, що представлені в працях вітчизняних науковців, вважаємо за запропонувати більш уточнене формулювання дефініції «публічні послуги». Під цим поняттям доцільно розуміти діяльність органів публічної влади, об'єднань громадян, фізичних осіб та інших суб'єктів різних рівнів, що здійснюється за рахунок публічних або приватних фінансових ресурсів і спрямована на надання фізичним та юридичним особам матеріальних і нематеріальних благ, які мають соціальне значення та забезпечують суспільну й державну користь.

В своїй дисертації Г.М.Писаренко[19] інтерпретує державну (адміністративну) послугу як сервісну пропозицію, що надається державою громадянам та організаціям, поєднуючи ринкові елементи «продукту» з публічно-правовими регуляторними механізмами; також необхідно зазначити відповідну позицію підтримують і інші українській науковці і відстоюють, зокрема, В. П. Тимошук та Г. М. Скороход.

У процесі розвитку законодавчої бази в нормативно-правових актах сформувалися різні підходи до класифікації послуг та визначення їх видів — публічних, державних, соціальних, муніципальних і адміністративних. Зокрема, Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади (затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України № 90-р від 15.02.2006 р.) визначає, що послуги, які надаються органами державної влади, органами місцевого самоврядування, а також підприємствами, установами

й організаціями, що перебувають у їхньому підпорядкуванні, належать до сфери публічних послуг.[20]

Таблиця 2

Сутність поняття «публічна послуга» у різних джерелах

Сутність поняття	Джерело/автор
усі послуги, що надаються публічним (державним та самоврядним) сектором або іншими суб'єктами за рахунок публічних коштів	Центр політико-правових реформ [23]
послуги, що надаються органами державної влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами, організаціями, які перебувають в їх управлінні	лист Міністерства юстиції № 967-0-2-09-22 від 18.12.2009 р. [22]
усі послуги, що надаються публічним сектором або іншими суб'єктами під відповідальністю публічної влади і за рахунок публічних коштів	Г. Писаренко [17]
діяльність органів державної влади, органів місцевого самоврядування або державних чи муніципальних підприємств, установ, організацій за кошти державного або місцевого бюджетів усіх рівнів	Ю. Шиндель [24]
юридично й соціально значущі дії та рішення з надання послуг і допомоги населенню	Ю. Тихомиров [25]

усі послуги, які надаються публічним сектором та за надання яких відповідальність несе публічна влада	В. Тимощук [26]
діяльність державного апарату, що служить платникам податків; послуги, які характеризують лише ту сферу діяльності, в якій організовується життєзабезпечення населення – містобудування, транспортне сполучення, каналізація, водопостачання, охорона здоров'я тощо; спосіб обслуговування громадян (залежить не лише від рівня безпосереднього взаємодії з громадянами при їх зверненні на прийом)	Легеца Є [27]

Разом із тим, залежно від того, який суб'єкт здійснює надання публічних послуг, їх поділяють на державні та муніципальні. Отже, спільним для розуміння сутності державних і муніципальних послуг є те, що обидві категорії входять до загальної системи публічних послуг.

Слід зауважити, що органи місцевого самоврядування також можуть надавати державні послуги за умови, що їм делеговано відповідні повноваження державою та за умови фінансування таких послуг із державного бюджету.

Суб'єктами надання муніципальних послуг виступають не лише органи місцевого самоврядування, а й підприємства, установи та організації, які належать територіальній громаді; відповідні послуги фінансуються за рахунок коштів місцевого бюджету. Таким чином, державні та муніципальні послуги можна розглядати як види послуг, що надаються органами публічної влади — як органами виконавчої влади державного рівня, так і органами місцевого самоврядування.

Інший різновид послуг становлять адміністративні послуги, які спрямовані

на регламентацію ключових аспектів життєдіяльності людини, зокрема видачу дозволів, ліцензій, сертифікатів, обмін паспортів, реєстрацію місця проживання та інші подібні дії. Відповідно до Закону України «Про адміністративні послуги», адміністративна послуга визначається як результат здійснення суб'єктом надання адміністративних послуг своїх владних повноважень за зверненням фізичної або юридичної особи, вчинений у порядку та формах, встановлених законом.

Таблиця 3

Сутність понять «державна послуга» та «муніципальна послуга»

Державні послуги	послуги, які надаються органами державної влади населенню з метою захисту його інтересів і задоволення потреб	Енциклопедичний словник з державного управління [11]
Державні послуги	послуги, які надаються органами виконавчої влади та державними підприємствами, установами, організаціями, а також органами місцевого самоврядування у порядку виконання делегованих державою повноважень за рахунок коштів державного бюджету	Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади № 90-р від 15.02.2006 р. [21]
Державні послуги	будь-які платні послуги, обов'язковість яких встановлюється законодавством, які надаються фізичним чи юридичним особам органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування та створеними ними установами і організаціями, що утримуються	ст. 7, 11, 13 Закону України «Про оподаткування прибутку підприємств» № 334/94-ВР від 28.12.1994 р. (втратила чинність)

	за рахунок коштів відповідних бюджетів	1.01.2013 р. № 27550-017) [28]
Муніципальні послуги	послуги, що надаються органами місцевого самоврядування, комунальними підприємствами, установами, організаціями	О. Сокороха [16]
Муніципальні послуги	послуги, що надаються органами місцевого самоврядування, а також органами виконавчої влади та підприємствами, установами, організаціями в порядку виконання делегованих органам місцевого самоврядування повноважень за рахунок коштів місцевого бюджету	Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади № 90-р від 15.02.2006 р. [21]

Крім того, відповідно до концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади та листа Міністерства юстиції України, що містить роз'яснення термінів, які застосовуються в Законі України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо відповідальності за корупційні правопорушення», адміністративну послугу визначено як складову державних і муніципальних послуг. Отже, адміністративні послуги належать до сфери публічних послуг.[20;21]

В науковців є також такай термін як «неадміністративна послуга». Для зіставлення цих категорій доцільно виокремити їхні визначальні ознаки. Загально визнаною спільною характеристикою адміністративних і неадміністративних послуг є факт ініціації надання послуги шляхом звернення замовника, а відмінним слугує правова природа рішення: адміністративна послуга передбачає прийняття владного (публічно-правового) рішення, оформленого в письмовому документі або в іншій формі офіційного акту, тоді як

неадміністративна послуга надається без необхідності винесення такого публічно-правового акта.

Таблиця 4

Сутність поняття «адміністративні послуги» та неадміністративні

Сутність поняття	Джерело/автор
«адміністративна послуга»	
державні і муніципальні послуги, які здійснюються органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування за типом безпосереднього надання кінцевим споживачам	В. Сороко [20]
та частина публічних послуг, які надаються органами виконавчої влади та місцевого самоврядування і надання яких пов'язане з реалізацією владних повноважень	Г. Писаренко [9]
результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг за заявою фізичної чи юридичної особи, спрямований на набуття, зміну чи припинення прав та/або обов'язків такої особи відповідно до закону	Закон України «Про адміністративні послуги» № 5203-VI від 6.09.2012 р. [19]
«неадміністративна послуга»	
послуги, які не пов'язані з прийняттям владних рішень	В. Тимощук, І. Коліюшко [15]

Сутність соціальної послуги полягає в наданні цілеспрямованої допомоги (правової, економічної, психологічної, освітньої, медичної, реабілітаційної тощо) особам, сім'ям або групам осіб, які опинилися в кризових життєвих обставинах та внаслідок цього втрачають здатність самотійно подолати наявні труднощі. Мета таких послуг полягає у відновленні або підвищенні життєвої спроможності отримувачів, сприянні їх соціальній інтеграції та поверненні до повноцінного

соціально-економічного функціонування.

Цільова група: бенефіціарами соціальних послуг є індивіди та сім'ї, що перебувають у складних життєвих умовах і не можуть самотійно подолати пов'язані з цим виклики; до цієї категорії належать, зокрема, особи з низьким рівнем доходу, бездомні, внутрішньо переміщені особи, особи з інвалідністю, постраждалі від насильства та інші вразливі групи.

Функціональна спрямованість заходів: соціальні послуги мають превентивний, корекційний та відновлювальний характер — вони покликані запобігати загостренню соціальних ризиків, мінімізувати негативні наслідки кризових ситуацій та забезпечити умови для довгострокової соціальної стійкості й самозабезпечення отримувачів.

Ключові функціональні цілі соціальних послуг:

- Відновлення життєдіяльності та базової функціональної спроможності осіб/сімей;
- Сприяння соціальній адаптації та інтеграції у суспільне життя;
- Забезпечення повернення до повноцінного економічного та соціального функціонування (реінтеграція);
- Профілактика рецидивів кризових станів і зниження ризиків маргіналізації;
- Надання комплексної підтримки шляхом координації правових, медичних, психологічних та освітніх заходів.

Таблиця 5

Сутність поняття «соціальна послуга»

Сутність поняття	Джерело / автор
комплекс заходів щодо надання допомоги особам, окремим соціальним групам, які перебувають у складних життєвих обставинах і не можуть самотійно їх подолати, з метою розв'язання їхніх життєвих проблем	Закон України «Про соціальні послуги» № 966-15 від 10.06.2003 р. [21]

послуги можуть надаватись лише громадянам, а не юридичним особам; у межах цільової державної програми; фінансування здійснюється за рахунок бюджетних коштів; характерна адресна суб'єктна спрямованість	I. Венедиктова [22]
---	----------------------------

Але на думку О.Бовкун яка чітко зазначає: «Поняття «адміністративна послуга» не орієнтоване на визначення нового типу взаємодії між державними органами та приватними особами (як фізичними, так і юридичними), а зосереджене на змістовній переоцінці їх характеру». Адже управління владними повноваженнями державних органів, включаючи і посадових осіб, є лише одним із аспектів оцінки їх взаємодії з громадянами та юридичними особами, тоді як надання адміністративних послуг цими ж суб'єктами становить іншу, окрему сферу взаємодії.[29]

Адміністративні послуги є основним механізмом реалізації прав громадян у системі виконавчої влади, оскільки більшість запитів, що розглядаються органами державного управління, ініціюються самими громадянами та безпосередньо стосуються їхніх суб'єктивних прав. Вони надаються з метою забезпечення ефективної реалізації інтересів громадян, що, в свою чергу, вимагає відповідності рішень державних органів правовим вимогам і індивідуальним потребам осіб.

Науковці виокремлюють низку ключових ознак адміністративних послуг:

1. Адміністративна послуга виступає як механізм реалізації суб'єктивних прав конкретної фізичної чи юридичної особи, тобто її надання пов'язане з виникненням юридично значущих наслідків для заявника.
2. Процес надання адміністративної послуги ініціюється виключно зверненням приватної або юридичної особи. Орган публічної влади не здійснює цю діяльність автоматично, а лише після офіційного запиту отримувача.
3. Право особи на отримання певної адміністративної послуги та компетенція відповідного органу її надавати мають чітку правову базу нормативно закріплену.

Закон визначає як саму можливість отримання послуги, так і порядок її здійснення.

4. Адміністративні послуги надаються уповноваженими органами публічного управління в межах їх владних повноважень, а результатом надання такої послуги є адміністративний акт.

Адміністративний акт — це офіційне рішення або дія державного органу, органу місцевого самоврядування чи іншого суб'єкта державної адміністрації, здійснені в межах їхньої компетенції з метою врегулювання конкретної управлінської ситуації або правовідносин.

Розглядаючи адміністративні послуги як складову правового інституту адміністративного права, слід зазначити, що в юридичній площині інститут права трактується як система відносно самостійних, проте взаємопов'язаних правових норм, спрямованих на регулювання певної групи однорідних суспільних відносин.

Так як ми зазначали раніше, нормативно-правове забезпечення функціонування системи адміністративних послуг в Україні ґрунтується на положеннях Конституції України, яка визначає основоположні принципи організації публічної влади та взаємодії держави з громадянами. На її базі вибудовується практично вся система законодавства, що регламентує порядок надання адміністративних послуг.

До цієї системи належать закони України, а також підзаконні нормативно-правові акти, ухвалені на їх виконання, які деталізують механізми організації, процедури та умови реалізації відповідних послуг. Таким чином, нормативна база виступає цілісним правовим каркасом, що забезпечує узгодженість та передбачуваність діяльності органів публічної влади (адміністрації) у сфері обслуговування фізичних та юридичних осіб.

У цьому контексті заслуговує на увагу позиція І.Б. Коліушка, який наголошує, що враховуючи єдність суспільних відносин у сфері надання адміністративних послуг, їх нормативну узгодженість, історичні передумови формування та наявність розвиненої законодавчої бази, адміністративні послуги доцільно кваліфікувати як самостійний інститут адміністративного права.[30]

Такий підхід дозволяє не лише концептуально відмежувати адміністративні послуги від інших форм публічно-правової діяльності, але й окреслити їх як окремий напрям правового регулювання, що має власні принципи та функціональне призначення.

Водночас В. Тимошук пропонує звернути увагу на інші, визначаючи адміністративну послугу як різновид публічно-владної діяльності адміністративного органу, яка здійснюється виключно на запит зацікавленого суб'єкта та спрямована на створення необхідних умов для реалізації його суб'єктивних прав і законних інтересів. Така інтерпретація підкреслює сервісний характер діяльності держави, що виступає не лише носієм владних повноважень, але й гарантом забезпечення прав громадян та юридичних осіб

Один з ключових нормативних актів, що закріплює правові засади, є Закон України «Про адміністративні послуги». Він був ухвалений 6 вересня 2012 року та набрав чинності 7 жовтня того ж року. Законом визначені базові принципи правові інструменти та організаційні засади забезпечення реалізації прав, свобод і законних інтересів громадян і юридичних осіб у процесі надання адміністративних послуг. Його прийняття стало важливим етапом у становленні сучасної моделі публічного адміністрування, зорієнтованої на прозорість, доступність та ефективність взаємодії держави з суспільством.

В такому випадку слід зазначити, що не кожне звернення громадянина до суб'єкта владних повноважень може кваліфікуватись як адміністративна послуга, адже лише ті дії органу влади, які спрямовані на нормативне закріплення чи забезпечення реалізації прав та інтересів особи, належать до цієї категорії.

Це пояснюється тим, що окремі звернення не пов'язані з реалізацією чи захистом суб'єктивних прав особи, а мають виключно інформаційний або прохальний характер. Відтак розгляд таких звернень не утворює те, що є у визначенні адміністративної послуги, оскільки вони в такому випадку не спрямовані на досягнення юридично значущого результату у сфері публічно-правових відносин.

З огляду на зазначене, не доцільно розглядати як адміністративну послугу і подання громадянином скарги. За своєю правовою природою скарга виступає

засобом захисту порушення прав, а не різновидом дії органу публічної адміністрації, спрямованої на задоволення певного запиту. Крім того, скарга завжди є похідною від первинного звернення (заяви), адже її подання передбачає попереднє здійснення звернення до компетентного органу.

Відповідно, задовільнити скаргу фактично це означає відновити порушені права, що «випливає» з первинної заяви, а не є наданням нової адміністративної послуги.

Як вже було раніше зазначено поняття «адміністративна послуга» за своїм змістовим в цілому співвідноситься з категорією «послуга» у цивільно-правовому сенсі, оскільки в обох випадках ідеться про діяльність, спрямовану на задоволення визначених потреб особи, яка ініціює її отримання.

Водночас, якщо у приватно-правовій сфері спектр послуг постійно розширюється внаслідок дії ринкових механізмів та різноманітності потреб споживачів, то у сфері адміністративних послуг існують об'єктивні межі

У дослідженні адміністративних послуг розрізняють дві принципові позиції:

- Перша — позиція зосереджена на функції адміністративного органу, який відповідає за формування правових та організаційних і умов, необхідних для реалізації прав і законних інтересів заявника.

- Друга — позиція самої особи, яка отримує результат діяльності органу та, відповідно, набуває можливості реалізувати свої суб'єктивні права.

Основні положення концепції реформування державного адміністрування України спрямовані на формування ефективної системи публічного управління, метою якої є консолідація зусиль держави щодо побудови правової, демократичної та соціальної держави, а також забезпечення реалізації та захисту прав і свобод людини і громадянина.

Відповідно до сучасних наукових підходів, нова парадигма державного управління передбачає розгляд діяльності органів влади як системи надання публічних послуг громадянам, які виступають у ролі клієнтів або споживачів.

Водночас державні службовці, які залучені до виконання цих функцій за рахунок коштів платників податків або обрані суспільством, виступають

виконавцями публічних послуг від імені держави.[31]

У період інтенсивної цифрової трансформації публічного сектору ця сутність послуги не скасовується, але зазнає якісної трансформації: адміністративна послуга відповідно увійшла до відносно нової категорії «електронна публічна послуга» — тобто у сервіс, реалізований за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій, який зберігає правову природу і механізми підзвітності державного актора, проте змінює канали взаємодії, внутрішню організацію процесів та технічні стандарти обміну даними.[32]

Сутність електронних публічних послуг полягає у використанні цифрових технологій для організації й забезпечення надання адміністративних, соціальних та інших публічних сервісів органами державної влади та місцевого самоврядування. Такий формат дозволяє громадянам і суб'єктам господарювання оперативно отримувати необхідну інформацію, подавати заяви, документи та звіти, а також користуватися іншими онлайн-сервісами без потреби відвідування відповідних установ, що особливо важливо в умовах воєнного стану.

Такий формат забезпечує громадянам і суб'єктам господарювання можливість отримувати необхідну інформацію, подавати заяви, документи та звіти, а також користуватися іншими онлайн сервісами без необхідності особисто відвідувати відповідні установи, що дуже зручно сьогоденних реаліях.

Важливо зазначити, що з кожним роком в Україні зростає популярність державних та публічних послуг, що надаються в електронному вигляді. У цьому контексті успішно розвивається платформа для надання таких послуг як громадянам, так і різним організаціям

Електронна публічна послуга — це сервіс, що надає органи державної влади та органами місцевого самоврядування, а також підприємствами, установами й організаціями, що перебувають у їхньому підпорядкуванні, із застосуванням електронних засобів взаємодії. [33;34]

Висока ефективність в області електронних послуг значною мірою залежить від рівня інформаційної культури громадян, розвитку інформаційно-комунікаційної інфраструктури та поширення можливостей для надання послуг.

Впровадження електронної системи надання послуг в Україні

регламентується великою кількістю нормативно-правових актів, у межах яких адміністративно-правові й інформаційно-правові норми взаємопов'язані; водночас відзначається відсутність узгодженої державної політики та чіткої системи критеріїв і механізмів контролю за реалізацією електронних послуг[35]. Незважаючи на помітні зрушення у цифровізації публічних сервісів України, впровадженню й ефективному використанню заважають численні перешкоди: низький рівень цифрової грамотності населення, обмежений інтернет доступ у низці регіонів, відсутність єдиної інтегрованої платформи для надання послуг, а також ризики, пов'язані з кібербезпекою та захистом персональних даних.

Отже, щоб повністю реалізувати потенціал електронних публічних послуг, потрібно одночасно працювати над підвищенням цифрових компетенцій громадян, зміцненням інфраструктури й створенням цілісної політики з чіткими критеріями реалізації та механізмами державного контролю.

Для усунення наявних проблем та підвищення результативності системи електронних публічних послуг в Україні необхідно зосередити увагу на кількох пріоритетних напрямках.

По-перше, важливим є підвищення рівня цифрової грамотності населення шляхом розроблення та реалізації додаткових освітніх програм, спрямованих на формування навичок користування електронними сервісами та підвищення обізнаності громадян щодо переваг цифровізації.

По-друге, потребує подальшого розвитку телкомунікаційна інфраструктура, що забезпечить рівний доступ до високошвидкісного інтернету для мешканців усіх регіонів країни.

По-третє, актуальним питанням є єдина інтегрована цифрової платформа, яку з кожним роком потрібно удосконалювати, забезпечуватиме громадянам зручний, швидкий і стандартизований доступ до необхідних сервісів.

В нашій державі електронні послуги в Україні становлять важливий етап на шляху до створення відкритого, прозорого та ефективного уряду, здатного відповісти на потреби сучасного суспільства.

Їх розвиток і інтеграція у повсякденне життя громадян сприяють підвищенню доступності та якості державних послуг, зменшенню

бюрократичних бар'єрів, а також економії часу та ресурсів для держави та суспільства держави.[36]

1.2. Необхідність управління якістю публічних послуг як основа підвищення ефективності управління

У сучасних умовах проблема підвищення ефективності публічних послуг, що надаються органами публічної влади, набуває значної актуальності та привертає посилену увагу наукової спільноти. Це пояснюється тим, що неналежна якість або низька результативність таких послуг зумовлює зростання невдоволення громадян, що, своєю чергою, породжує недовіру до органів публічної влади та спричиняє посилення соціальної напруженості в суспільстві.

Акцент на зростанні ролі публічних послуг, який спостерігається останнім часом, потребує активного використання інструментів ринкової економіки. Зазначені інструменти мають забезпечити усунення негативних тенденцій у сфері державного управління та сприяти підвищенню задоволеності громадян як якістю, так і обсягом публічних послуг. Відповідно, публічні послуги повинні виступати ключовою формою соціально-економічних відносин між надавачами та отримувачами, у межах яких фізичні та юридичні особи зможуть користуватися доступними й якісними сервісами.

Сучасний ринок публічних послуг демонструє тенденції до зростання та стрімкої диверсифікації, що зумовлює необхідність постійного підвищення їхньої якості й доступності. У цьому контексті розвиток системи надання публічних послуг розглядається як один із пріоритетних напрямів забезпечення належного рівня державного управління. Пошук нових форм організації процесу надання послуг та ефективних механізмів взаємодії із зацікавленими сторонами стає важливим завданням, спрямованим на раціональне використання національних ресурсів, оптимізацію якості та доступності послуг і підвищення професіоналізації учасників цього процесу.

В управлінні якістю публічних послуг окреслюються такі завдання:

- визначення ключових характеристик публічних послуг;

- установлення їхніх властивостей шляхом відповідних законодавчих процедур;
- забезпечення надання публічних послуг високої якості та припинення практики надання неякісних послуг.[37]

Підходи до визначення якості та доступності публічних послуг закріплені в Законі України «Про адміністративні послуги», у якому встановлено відповідні показники якості та доступності публічних послуг [38].

У «Програмі запровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади» було передбачено формування переліку послуг, що надаються виконавчими органами, а також опис процесів їх надання з подальшим визначенням критеріїв оцінювання якості. Створена система управління якістю послуг виконавчих органів була розроблена відповідно до міжнародних стандартів якості ISO 9000 [53].

Попри значні здобутки у нормативному закріпленні категорії «якість публічної послуги», нині відсутнє загальноприйняте визначення стандартів якості публічних послуг. Чітке окреслення цієї категорії на нормативно-правовому рівні є необхідним, оскільки встановлені показники якості не завжди повною мірою відображають фактичний стан надання публічних послуг. Визначення категорії «якість публічної послуги», окрім теоретичної значущості, безпосередньо впливає на практичну діяльність органів публічної влади.

Розв'язання зазначеної проблеми передбачає вирішення комплексу завдань публічного управління, зокрема вимірювання якісної продуктивності інституційної діяльності, оцінювання ефективності використання бюджетних коштів, забезпечення належного рівня реалізації прав і свобод громадян, а також підвищення якості державного управління та правового регулювання у відповідній сфері. Водночас це виступає важливим чинником формування дієвого механізму управління якістю публічних послуг. Якість публічних послуг є багатогранним явищем, що охоплює специфічні параметри, елементи та чинники впливу, що, своєю чергою, зумовлює потребу у використанні різних інформаційних технологій, а також правових та економічних засобів і методів управління їх якістю.

Аналіз наукової літератури засвідчує існування різних підходів до визначення категорії «якість публічної послуги», які загалом характеризуються її широким тлумаченням та багатоаспектністю. Зокрема, можна виокремити такі підходи до розкриття її сутності.

- ступінь відповідності послуги вимогам інформаційно-технологічної карти;
- сукупність якісних і кількісних характеристик послуги, що задовольняють потреби суб'єктів-споживачів;
- відповідність очікуванням суб'єктів-споживачів;
- співвідношення між вартістю послуги та обґрунтованістю її надання.

Мирошниченко А.І. наголошує, що якість публічних послуг безпосередньо пов'язується з ефективністю публічного управління, а їх оцінювання пропонується здійснювати за такими критеріями:

- тривалість процедури надання публічних послуг;
- час очікування в черзі для отримання послуг;
- рівень ввічливості та професійної компетентності працівників, які здійснюють взаємодію із заявником (суб'єктом-споживачем) у процесі надання послуг;
- комфортність умов у приміщеннях, де здійснюється надання публічних послуг;
- повнота та коректність інформації щодо порядку отримання публічних послуг.[39]

Категорія «якість» характеризує властивості публічних послуг у різних аспектах, охоплюючи різноманітні параметри та взаємозв'язки між ними. У сукупності вони формують ієрархічну структуру, у межах якої ступінь значущості кожної характеристики може визначатися на основі кількісних та якісних показників. Для формування об'єктивного висновку щодо якості публічних послуг необхідно враховувати показники, зафіксовані в інформаційно-технологічній карті, тобто встановлені кількісні й якісні параметри та результати взаємодії громадян з органами публічної влади (надавачами публічних послуг).

Ці показники мають відображати всі ключові аспекти, що є значущими для заявників (суб'єктів-споживачів) під час отримання послуг, зокрема тривалість

очікування в черзі, рівень поінформованості громадян про послуги та процедуру їх надання.

Зважаючи на багатогранність властивостей категорії «якість публічних послуг» та різноманіття взаємозв'язків між ними, виникає потреба в теоретичному обґрунтуванні критеріїв і розробленні системи показників оцінювання якості публічних послуг. Оскільки інформаційно-технологічні карти створюються різними органами, що надають публічні послуги, це підтверджує відсутність єдиного методичного підходу до визначення та обґрунтування основних показників якості публічних послуг.

Враховуючи принцип універсальності публічних послуг, постає необхідність розроблення базових, універсальних критеріїв визначення їх якості, які можуть застосовуватися до всіх видів публічних послуг незалежно від сфери чи суб'єкта надання. До таких критеріїв можуть належати: тривалість очікування в чергах; рівень поінформованості громадян щодо процедур та результатів надання послуг; комфортність зон очікування; професіоналізм персоналу та дотримання етичних норм у взаємодії із заявниками; своєчасність і повнота надання публічних послуг; якість оформлення документів; рівень задоволеності громадян (суб'єктів-споживачів) отриманими послугами.[37]

До загальних принципів надання публічних послуг, за Мілевським А.В., належить принцип доступності, тоді як якість публічних послуг він визначає як спеціальний принцип [40]. Автор наголошує, що перша група принципів, обов'язкова для всіх видів публічних послуг, окреслює фундаментальні проблемні аспекти їх надання. Друга група має додатковий характер і спрямована на відображення специфічних труднощів, притаманних окремим видам послуг. [40]

Забезпечення високої якості публічних послуг, у цьому контексті, є одним із ключових напрямів реформування державного управління в Україні. Це підтверджується положеннями «Плану заходів щодо виконання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом», у якому акцентується на підвищенні ефективності надання публічних послуг [37].

Зростання уваги до питань надання публічних послуг пов'язане з тим, що рівень життя населення значною мірою залежить від їх якості. Якість публічних послуг визначається ступенем відповідності інформаційно-технологічній карті та здатністю задовольняти потреби суб'єктів-споживачів, які є динамічними та змінюються під впливом інформаційно-технологічних трансформацій.

Категорія «якість публічної послуги» охоплює два ключові виміри: – якість змісту кінцевого результату, що передбачає своєчасне та повне надання послуги (наприклад, отримання повного комплекту документів); – якість процесу отримання послуги, яка включає доступність, комфортність та організацію взаємодії між суб'єктами.

Науковці наголошують, що якісні публічні послуги повинні створювати умови для досягнення заявниками максимально позитивних результатів. Це пояснюється тим, що в більшості випадків публічна послуга є необхідною передумовою для подальшого отримання певних благ. Відтак громадяни прагнуть не лише мінімізувати часові та фінансові витрати, а й отримати документи, які не потребують доопрацювання чи виправлення та не можуть бути оскаржені в судовому порядку.

Під час звернення до уповноваженого органу першочерговою метою суб'єкта-споживача (заявника) є отримання повного та юридично належно оформленого пакета документів. Для інформаційно-консультаційних послуг особливого значення набуває якість комунікації та взаємодії між усіма учасниками процесу. З огляду на це доцільним є виокремлення двох взаємодоповнювальних компонентів категорії «якість публічної послуги»: якість кінцевого результату та якість загального процесу її надання, які разом формують послідовний, логічно організований комплекс дій.

Застосування критерію, що ґрунтується на результатах соціологічного опитування громадян, під час оцінювання якості публічних послуг потребує обережності. Це пояснюється тим, що суб'єкти-споживачі (заявники) формують свої уявлення про якість отриманої послуги переважно на основі таких чинників:

- попереднього досвіду взаємодії з певними видами публічних послуг;
- інформації з джерел, не пов'язаних безпосередньо з органами надання

публічних послуг, зокрема від членів родини, друзів, колег, засобів масової інформації тощо;

– уявлень, сформованих на підставі поведінки посадових осіб чи працівників установи, що надає послуги, або інформації, яка міститься у рекламних матеріалах [41].

Ставлення та уявлення громадськості можуть опосередковано впливати на оцінку якості публічних послуг, зокрема через ставлення до органів влади, приватного сектору, а також через сприйняття зовнішнього вигляду приміщень чи персоналу. Незважаючи на це, основним показником відповідності якості наданих послуг залишається система потреб суб'єктів-споживачів (заявників).

Ознаки, які характеризують категорію «якість», закріплені у міждержавному стандарті ISO 9000:2015 «Системи управління якістю. Основні положення та в словнику термінів» [42]. Стандарт визначає якість як ступінь відповідності набору властивих характеристик установленим обов'язковим вимогам або очікуванням. Водночас це визначення не розкриває специфіку якості послуг з юридичної точки зору.

У практичній діяльності необхідно виокремити серед численних аспектів якості ті, що найбільш об'єктивно та точно відображають рівень надання публічної послуги й задоволення потреб суб'єктів-споживачів (заявників) після взаємодії з публічними органами. За таких умов при визначенні категорії «якість публічних послуг» доцільним є формування критеріїв, що дають змогу виокремити найбільш значущі властивості послуги.

Таким чином, категорію «якість публічних послуг» можна визначити як ступінь відповідності наданих публічних послуг набору обов'язкових вимог, зазначених в інформаційно-технологічній карті, шляхом застосування системи критеріїв оцінювання, що забезпечують вимірювання, врахування та контроль процесу надання послуг. Врахування показників якості, зафіксованих в інформаційно-технологічній карті, дозволяє робити обґрунтовані висновки щодо рівня якості відповідної публічної послуги.

За таких умов можна визначити, чи відповідає послуга встановленим вимогам і чи може вона вважатися послугою високої якості. Отже, для з'ясування

належної якості публічних послуг необхідно ідентифікувати їх характеристики, сукупність яких визначає загальний рівень якості.

Якщо публічна послуга відповідає вимогам інформаційно-технологічної карти, її якість може вважатися належною; у разі невідповідності — неналежною. Якість публічних послуг може розглядатися як у широкому, так і у вузькому розумінні. У широкому розумінні вона охоплює весь комплекс дій суб'єктів-надавачів і суб'єктів-споживачів (отримувачів) — від подання заявки на отримання послуги до отримання кінцевого результату. Таке трактування відображає всю послідовність процесу надання публічних послуг. У вузькому розумінні якість публічних послуг визначається відповідністю кінцевих результатів вимогам, зазначеним в інформаційно-технологічній карті.

Важливою особливістю є законодавче забезпечення можливості для юридичних і фізичних осіб безперешкодно отримувати необхідні публічні послуги. Звертаючись за їх наданням, громадяни реалізують права і свободи, гарантовані Конституцією України. У цьому контексті серед правових характеристик категорії «якість публічних послуг» особливе місце займає критерій доступності. Саме він дозволяє оцінити ступінь демократичності державної системи надання послуг, рівень гарантованості доступу до них незалежно від національності, раси, релігії, статі чи матеріального становища, а також відображає рівень розвитку правової держави та реалізацію принципу верховенства права. Показник доступності істотно впливає на рівень задоволення потреб громадян, а отже, є невід'ємним елементом якості публічних послуг [41].

Основні характеристики публічних послуг — своєчасність, якість, доступність і зручність їх надання — залежать, з одного боку, від повноти та достовірності вхідної інформації, необхідної для прийняття рішень, а з іншого — від обов'язку надавачів забезпечити дотримання установлених законодавством строків їх надання (не більш як 30 календарних днів відповідно до Закону України «Про адміністративні послуги») [43].

У науковій літературі виокремлюють кілька видів доступності:

— фізичну, яка передбачає можливість отримання послуг різними категоріями громадян, зокрема особами літнього віку та людьми з інвалідністю,

що залежить від наявності пандусів, ліфтів тощо;

- часову, що забезпечує суб'єктам-споживачам розуміння режиму роботи установи та можливість звернення у зручний час;
- територіальну, пов'язану зі зручністю транспортного сполучення та доступністю розташування органу;
- інформаційну, що передбачає повноту і доступність інформації про надання послуги, її умови та порядок;
- фінансову, що відображає обсяг витрат, пов'язаних з отриманням послуги.

Ця класифікація є умовною, оскільки доступність публічних послуг становить сукупність зазначених характеристик. З метою підвищення рівня доступності та зручності процесу надання послуг створено центри надання адміністративних послуг. Для суб'єкта-споживача під час звернення важливими є територіальне розташування органу, наявність зручного транспортного сполучення та оптимальний графік роботи. Ці особливості належать до організаційних і мають забезпечувати підвищення доступності послуг.

У правовій площині доступність публічних послуг обумовлюється якістю нормативно-правових актів, що регулюють порядок їх надання. Це означає, що інформаційно-технологічні карти повинні містити чіткі, зрозумілі та доступні для сприйняття формулювання. Важливу роль у забезпеченні доступності відіграють засоби масової комунікації, зокрема Інтернет.

З метою забезпечення належної доступності інформаційно-технологічна карта повинна містити:

- повну адресу органу публічної сфери та графік його роботи;
- відомості про відповідальну посадову особу та графік прийому громадян;
- повний перелік підстав для відмови у наданні послуги;
- перелік необхідних документів;
- інформацію про фінансові витрати у разі платної послуги із зазначенням відповідного нормативно-правового акта;
- опис послідовності дій щодо надання послуги із зазначенням строків;
- визначення результатів взаємодії суб'єкта-споживача з органом надання.

Водночас у разі делегування окремих функцій іншим установам чи організаціям публічної сфери ці положення нерідко не фіксуються документально.

Вирішення зазначених питань потребує значних фінансових ресурсів. Це породжує необхідність законодавчого врегулювання механізмів фінансування з державного, обласного та місцевих бюджетів, що є важливим, оскільки центри надання послуг функціонують на всіх рівнях.

Важливою умовою забезпечення якісних та доступних публічних послуг є створення ефективних короткострокових механізмів досудового вирішення спорів. Основними їх ознаками мають бути своєчасність і результативність, що унеможливлуватиме подальше звернення громадян до суду. Закон «Про адміністративні послуги» не передбачає досудового порядку розгляду скарг щодо якості надання публічних послуг, а строки, визначені Законом України «Про звернення громадян», не завжди забезпечують оперативне вирішення проблемних питань.[44;45]

Вирішення цієї проблеми є можливим, незважаючи на те, що в Україні поступово формується практика врегулювання конфліктів і спорів шляхом медіації. Разом із тим процедура посередництва все ще не має належного нормативно-правового забезпечення. Підготовка відповідних законопроектів значною мірою ґрунтується на необхідності ратифікації та імплементації міжнародних конвенцій [46].

Нормативне закріплення категорії «якість публічних послуг» є нагальною потребою практики. Це визначення має включати комплекс об'єктивних і суб'єктивних характеристик, що дозволяють виявити проблемні аспекти у процесі надання публічних послуг та забезпечити ефективне управління їх якістю. Отже, публічна послуга вважається якісною, якщо вона відповідає вимогам, встановленим в інформаційно-технологічній карті. Доступність публічних послуг трактується як «гарантована та забезпечена державою можливість для всіх заявників звертатися по отримання публічних послуг».

Таким чином, удосконалення механізмів підвищення ефективності та якості публічних послуг є одним із ключових завдань сучасного державного

управління. Ефективність реалізації публічних послуг безпосередньо пов'язана з раціональним використанням бюджетних коштів, що має забезпечувати досягнення необхідного результату за мінімально можливих витрат. Беззаперечним є твердження, що публічна послуга повинна бути результативною й одночасно економічною.

Надання зручних, доступних та якісних публічних послуг має критичне значення для місцевих органів влади, оскільки визначає якість життєвого середовища та рівень добробуту громадян. Наявні недоліки та скарги населення часто супроводжуються зворотними претензіями органів влади щодо нестачі ефективних механізмів комунікації з отримувачами послуг. Основою цих суперечностей є відсутність прозорих і чітко визначених процедур надання, отримання та моніторингу публічних послуг.

Критеріями оцінки якості публічних послуг виступають:

1. установлення, оприлюднення та контроль за дотриманням чітких стандартів, що можуть бути об'єктивно оцінені споживачем;
2. наявність повної, достовірної та доступної інформації про публічну послугу;
3. проведення систематичних консультацій зі споживачами з метою покращення якості послуг;
4. ввічливість, повага та готовність державних службовців надати допомогу;
5. належне вирішення проблем, що передбачає оперативне реагування і забезпечення права на оскарження;
6. ефективне, економне та раціональне надання публічних послуг;
7. рівень задоволеності споживачів;
8. удосконалення організації процесу надання послуг;
9. наявність планів підвищення якості та впровадження інновацій у сфері публічних послуг на майбутнє. [47]

Отже, підвищення якості публічних послуг становить ключову мету реформи державного управління. Якість і доступність послуг є невід'ємними елементами їх правової природи. Через публічні послуги органи влади забезпечують реалізацію гарантованих прав громадян та виконання суспільно

значущих функцій відповідно до потреб населення. Підвищення якості та доступності публічних послуг здійснюється поступово. Однак сучасний стан розвитку нормативної бази характеризується фрагментарністю та прогалинами, що спричиняє нерівномірність практик органів влади щодо затвердження стандартів якості й доступності публічних послуг. Під якістю публічних послуг розуміють сукупність характеристик, що визначають здатність послуги задовольняти потреби отримувача через її результати та зміст.

Нині процес надання публічних послуг супроводжується низкою системних проблем, зокрема відсутністю законодавчого визначення механізмів та стандартів їх надання, що зумовлює зростання невдоволення населення. Недосконалі процедури, надмірні строки та неузгоджений порядок надання послуг вимагають пошуку шляхів удосконалення механізму їх надання з урахуванням провідного світового досвіду та кращих адміністративних практик.

1.3. Нормативно-правові засади надання публічних послуг населенню

У сучасному глобалізованому світі, який характеризується швидкими соціальними, економічними та технологічними змінами, надзвичайно важливим завданням є створення ефективної та комплексної системи нормативно-правових засад. Така система покликана забезпечувати не лише реалізацію прав, свобод та законних інтересів громадян, а й виконання ними визначених обов'язків у межах правового поля. Формування та постійне вдосконалення цієї системи є тривалим, складним і безприривним процесом, що вимагає значних ресурсів і високого рівня професійної компетентності фахівців. [1]

Ігнорування або недостатня увага до розвитку правового забезпечення може призвести до серйозних соціальних ризиків, серед яких — поширення правового нігілізму, зниження рівня довіри громадян до державних та соціальних інститутів.

Вказані проблеми чинять суттєвий негативний вплив на загальний стан суспільства та виступають однією з причин виникнення і поширення деструктивних процесів, соціальної нестабільності та кризових явищ.

Забезпечення реальної можливості громадянам реалізовувати свої права є одним із ключових пріоритетів правової держави. У цьому контексті політика у сфері громадянських прав і обов'язків виступає як законодавчо закріплена, системна, послідовна та стабільна діяльність державних і муніципальних органів. Вона спрямована на створення та функціонування ефективного механізму, який забезпечує не лише реалізацію та захист прав громадян, а й належне виконання ними встановлених обов'язків.

Такий підхід передбачає інтеграцію правових норм, адміністративних процедур і контролю за їх дотриманням, що забезпечує стабільність правового поля та підвищує довіру громадян до державних інститутів.

Слід підкреслити, що кількість спеціальних монографічних праць, присвячених зазначеним питанням, є вкрай незначною, а рівень наукової опрацьованості цієї проблематики поки що не можна вважати задовільним.

Правові норми України, як і більшості європейських держав, перебувають у стані постійного оновлення та коригування, у зв'язку з чим наукові монографії та інші комплексні дослідження досить швидко втрачають актуальність, потребуючи регулярного перегляду та переосмислення.

Правове регулювання виступає ключовим інструментом впливу держави на формування та розвиток суспільних відносин. Його зміст є багатовимірним і поєднує два фундаментальні аспекти.

Перший полягає у встановленні впорядкованої, стабільної та передбачуваної системи суспільних відносин, що досягається шляхом формування нормативних правил поведінки та впровадження механізмів їх реалізації.

Другий аспект пов'язаний із забезпеченням досягнення суспільно значущих цілей, серед яких – гарантування прав і свобод людини, підтримка режиму законності та правопорядку, створення умов для економічного, соціального й культурного розвитку трансформаційних процесів.

У сучасних умовах трансформації публічного управління питання підвищення ефективності діяльності органів влади та забезпечення якості публічних послуг набуває ключового значення для реалізації соціальних гарантій

і зміцнення довіри громадян до держави.

Ключовими факторами покращення якості є: модернізація правового регулювання з метою мінімізації бюрократичних процедур при отриманні послуг, посилення відповідальності посадовців за неякісне надання сервісів, розвиток інструментів громадського контролю та забезпечення активної участі неурядових організацій у процесах моніторингу й вдосконалення надання послуг.

У практичній площині Українська система відзначається широким спектром видів публічних сервісів (соціальні, дозвільні, ліцензійні, акредитаційні, реєстраційні, експертні, консультативні тощо) та розмежуванням компетенцій між центральними органами виконавчої влади й органами місцевого самоврядування, у межах якого виокремлюються муніципальні послуги, спрямовані на територіальним громадам. [58]

Наслідки надання таких послуг доцільно розглядати через чотири рівні впливу: репутаційно-іміджевий (довіра до установи), операційно-комунікаційний (скарги, доступність та індикатори аудиту адміністративної діяльності), політико-правовий (вплив на соціально-правовий статус особи і політичну активність) та макро-соціальний (рівень соціальної і політичної напруженості).[59]

У зв'язку з цим необхідним є передбачення і врахування соціальних наслідків при проєктуванні політик, розбудова ефективних каналів комунікації між владою та громадянами та формування системи зворотного зв'язку.

Відсутність надійних контактів і механізмів участі громадян породжує недовіру до державних інститутів. Отже підвищення якості публічних послуг є ключовою умовою відновлення чи підвищення довіри до органів влади.

Правове впорядкування адміністративно-процедурних відносин, у тому числі встановлення стандартів надання послуг, регламентація проваджень за заявами фізичних і юридичних осіб, процедур ініціативної діяльності органів влади, механізмів здійснення контрольних повноважень та процедур розгляду скарг, є одним із важливих завдань конституційної реформи.

15 грудня 2023 року набув чинності Закон України «Про адміністративну процедуру» для органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, який

визначає стандарти сервісу та механізми їхнього забезпечення. [60]

Нарешті, практики західних країн демонструють, що сформований правовий інститут публічних послуг, орієнтований на позиціонування громадянина як клієнта державних сервісів, потребує чітких стандартів, прозорих процедур і дієвих механізмів контролю.

Вітчизняну правову рамку цифрової трансформації доповнює національна політика: одним із ключових документів є Концепція розвитку електронної демократії, затверджена Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 8 листопада 2017 року, яка визначає стратегічні напрями впровадження електронних сервісів і підвищення доступності публічних послуг у цифровому середовищі.

Ці документи в свій час встановили правові й організаційні основи створення, обігу та використання електронного цифрового підпису, який є відповідним і достатнім засобом ідентифікації особи при використанні інформаційно систем у взаємодії з державними органами.

Одним із центральних нормативних актів, що визначають засади цифрової трансформації в Україні, є Концепція розвитку електронної демократії, затверджена Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 8 листопада 2017 року. Цей документ окреслює стратегічні напрями розвитку електронних сервісів, розширення доступності публічних послуг у цифровому середовищі та формування умов для активної участі громадян у процесах публічного управління.

Раніше ухвалені міжнародні акти заклали правові та організаційні засади створення, обігу й застосування електронного цифрового підпису як достатнього й надійного засобу ідентифікації особи під час взаємодії з інформаційною системами державних органів.[61]

Нормативно-правове забезпечення цифрової трансформації публічного управління й надалі виступає однією з ключових проблем як теоретичного осмислення, так і практичного впровадження.

Необхідно продовжувати прийняти окремі спеціальні закони, покращити законодавство про публічне адміністрування в цілому, і особливо щодо цифрової

трансформації, це і досі залишається актуальним питанням нашого часу.

Цього року було розроблено багато нових та цікавих законопроектів одним з яких став Закон України «Про цифрову доступність інформаційно-комунікаційних систем, онлайн-ресурсів та електронних послуг».

Який розроблено з метою формування цілісного, дієвого та інституційно узгодженого механізму гарантування цифрової доступності електронних інформаційних ресурсів, онлайн-платформ та електронних публічних послуг для всіх категорій користувачів.

Його положення спрямовані на забезпечення рівних можливостей доступу до цифрового середовища незалежно від соціальних, вікових чи фізичних особливостей громадян. Особливу увагу приділено створенню умов для повноцінного залучення людей із функціональними порушеннями або інвалідністю, для яких бар'єри у користуванні електронними сервісами можуть мати критичний характер.

Проект розроблено для впровадження дієвого механізму забезпечення цифрової доступності електронних інформаційних ресурсів, веб-порталів та електронних послуг для всіх категорій осіб, зокрема для людей з обмеженнями або інвалідністю. Впровадження акта забезпечить правове врегулювання сфер застосування вимог цифрової доступності, визначення кола суб'єктів, на яких поширюється дія закону, встановлення повноважень уповноваженого органу щодо контролю за дотриманням вимог, а також запровадження процедур моніторингу та оцінювання виконання цих стандартів.

Нормативно-правове забезпечення інформаційної діяльності у публічному секторі України доповнюється також урядовими розпорядженнями, зокрема документом про схвалення Стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні. У цій Стратегії сформульовано базові поняття, визначено стратегічну мету та комплекс завдань, спрямованих на поступове формування сучасного інформаційного суспільства. Крім того, у ній окреслено етапи реалізації державної політики у відповідній сфері та встановлено інституційні, організаційні й правові механізми для забезпечення її впровадження.

На сучасному етапі нормативно-правова база України у сфері

інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), що слугують інструментом модернізації та оптимізації публічного управління, ґрунтується на низці ключових законодавчих актів. Серед них Закон України «Про інформацію», який комплексно регулює суспільні відносини, пов'язані зі створенням, збиранням, отриманням, зберіганням, використанням, поширенням, охороною та захистом інформації. Нормативний акт визначає принципи державної інформаційної політики, класифікацію видів інформації, а також базові засади діяльності суб'єктів інформаційної сфери, включно із журналістами та засобами масової інформації. Окремо закон передбачає механізми юридичної відповідальності за порушення встановлених норм, що сприяє зміцненню правових гарантій свободи інформації та захисту інтересів громадян і держави. [62]

Закон України «Про електронні електронні комунікації» встановлює правові засади надання та використання електронних довірчих послуг, серед яких виділяють електронний підпис що створює передумови для широкого впровадження електронного документообігу в державному секторі. [63]

Нормативно закріплено порядок надання, підтвердження та визнання таких послуг, вимоги до постачальників довірчих сервісів, а також механізми застосування електронного підпису як інструмента електронної ідентифікації, що забезпечує юридичну значущість електронних документів і відповідний рівень інформаційної безпеки.

Така трансформація актуалізує необхідність перегляду існуючих підходів до формування, організації та фінансового забезпечення публічних послуг для населення.

До стандартів публічних послуг необхідно включати складові, що відображають часову та територіальну доступність відповідних послуг. Критеріями формування стандартів надання публічних послуг можуть виступати:

- результативність — діяльність суб'єкта надання послуги має бути спрямована на досягнення максимально ефективних результатів відповідно до визначеної політики;

- мінімальна собівартість — забезпечення економічної ефективності процесу надання послуги;
- доступність — як у часовому, так і територіальному просторі, а також шляхом спрощення адміністративних процедур та зменшення бюрократичних бар'єрів;
- комплексність надання послуг — створення центрів надання послуг, що дозволяє оптимізувати бюджетні витрати за рахунок ефекту масштабу, забезпечити раціональне навантаження на надавачів послуг та скоротити час очікування для споживачів;
- орієнтованість на споживача — врахування принципу «клієнт завжди правий» та підвищення рівня задоволеності громадян;
- публічність та прозорість інформації — відкритий доступ до даних про всі публічні послуги для забезпечення прозорого і зрозумілого обчислення трансфертів із державного бюджету та ресурсних потреб місцевих бюджетів.

Застосування таких стандартів сприяє об'єктивному визначенню потреб місцевих бюджетів у ресурсах для виконання видаткових повноважень, підвищує прозорість фінансових процесів і забезпечує публічне сприйняття обрахунку державних трансфертів.

На сьогодні стандартизація та децентралізація публічних послуг розглядаються як тісно взаємопов'язані та взаємозалежні процеси. Серед ключових складників цього явища варто виділити ефективну комунікацію та взаємодію між органами державної влади, органами місцевого самоврядування, недержавними стейкхолдерами та, перш за все, з населенням територіальних громад.

Що стосується стандартизації, то на сьогоднішній день законодавство не передбачає чіткого закріплення гарантованого державою пакета послуг, який можна було б розглядати як аналог стандартів публічних послуг. Відсутність таких нормативних положень створює значні ризики маніпуляцій, зокрема необґрунтованого зменшення обсягів надаваних послуг шляхом підзаконних актів, що, у свою чергу, може призводити до зниження якості та доступності

публічних послуг, а також до нецільового використання коштів державного та місцевих бюджетів.

Вищезазначене підкреслює актуальність подальшого поглиблення процесу децентралізації у сфері надання публічних послуг, а також необхідність розробки та законодавчого закріплення стандартів. У цьому контексті формування пакетів стандартів надання публічних послуг у всіх ключових сферах життєдіяльності населення може розглядатися як перспективний напрям наукових досліджень.

До всіх сфер надання публічних послуг висуваються комплексні вимоги, що забезпечують їх високу якість та ефективність:

- Вимоги до виконавця послуги: високий рівень професійної підготовки та компетентності, дотримання етичних норм і ввічливого спілкування, здатність до безпосередньої, ефективної взаємодії з громадянами.
- Вимоги до організації або установи: створення належних умов для надання послуги, забезпечення прозорості та доступної інформації про зміст і порядок надання послуг, підтримка високих стандартів обслуговування.
- Вимоги до результату надання послуги: чітке визначення термінів і місця надання послуги, забезпечення повного комплексу документів, які видаються заявнику, а також відповідність очікуваним результатам.
- Вимоги до документації процесу надання послуги: систематизація поетапного процесу надання, детальне роз'яснення всіх складових процедури, порядок виконання дій, можливі результати та наслідки отримання послуги для заявника.

В Україні процес надання публічних послуг, зокрема державних послуг досі супроводжується низкою недоліків, що створюють ризик незадоволення конкретних потреб окремих споживачів. Це, у свою чергу, може провокувати підвищену соціальну активність громадян навіть у тих випадках, коли відповідні потреби могли б бути задоволені добровільно або автоматично надавачем послуги.

Потреба в безпеці є фундаментальною для людини та включає

забезпечення захисту життя і здоров'я, власності (нерухомості та банківських рахунків), інтелектуальної власності, безпечного для життєдіяльності довкілля, а також створення стабільного соціального середовища для себе та своєї родини. Безпека громади охоплює захищеність населення від внутрішніх і зовнішніх загроз, негативного впливу конфліктних ситуацій та неконструктивних способів їх вирішення, а також від політичних, економічних і шкідливих екологічних факторів.

Потреба в соціальній допомозі для осіб з фізичними вадами передбачає надання відповідної підтримки та захисту не лише окремим громадянам, але й цільовим групам, організаціям та громадам. Потреба в легітимації реалізується через доступ до державних послуг, таких як реєстрація народження чи смерті, оформлення паспорта або ідентифікаційного коду, а також проходження тимчасових перевірок.

Усі зазначені потреби людини, організації чи громади пов'язані з підтримкою повсякденної життєдіяльності, доступом до інформації та комунікацій, відпочинком, духовним і культурним самовираженням. Водночас їхня реалізація залежить від державної політики, економічного стану країни, інформаційного середовища, рівня розвитку транспортних і телекомунікаційних мереж та духовно-культурної сфери.

Подолати існуючі проблеми та недоліки можна шляхом впровадження системних заходів підвищення кваліфікації: організації навчальних програм, консультацій та семінарів для державних службовців і спеціалізованих служб з метою вдосконалення їх взаємодії з населенням. Крім того, ефективним механізмом є надання консультацій з питань державних послуг, впровадження електронних систем надання послуг, що містять інформацію про правила, вимоги та порядок їх отримання, а також приклади електронних бланків та інших документів.

РОЗДІЛ 2. ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ: РЕФОРМИ ТА ІНДИКАТОРИ ЯКОСТІ

2.1. Реформування системи публічних послуг в Україні

Реформування системи публічних послуг в Україні — це складний і важливий процес, який має як багато потенційних можливостей, так і значну кількість труднощів. У період постійних змін, коли громадяни чекають прозорих, доступних та високоякісних послуг, система все ще стикається із серйозними проблемами. Ці проблеми не тільки сповільнюють реформи, а й зменшують довіру суспільства до держави в цілому.

Перша основна проблема — це неефективність процесів надання публічних послуг. Бюрократична складність яка досі залишається, дублювання функцій та велика кількість документів по деяких питаннях створюють бар'єри для громадян.

Суспільство очікує ще більшої оперативності від держави в наданні публічних послуг, але система часто не готова відповідати цим очікуванням.

Наукові дослідження Н. Ткаченка та Ю. Шарова підкреслюють важливість комплексного підходу до вирішення зазначених проблем, який має включати наступні аспекти:

- Послідовне впровадження європейських стандартів
- Розвиток цифрової інфраструктури
- Постійне підвищення професійної підготовки державних службовців
- Впровадження інноваційних форм комунікації з громадянами [52]

Не менш важливим аспектом ефективного надання публічних послуг є кваліфікація та підготовка персоналу. У багатьох випадках працівники, які взаємодіють з громадянами, не мають достатнього рівня підготовки, щоб ефективно вирішувати їхні питання. Відсутність навичок комунікації, брак доброзичливості, формальне ставлення до проблем громадян — це фактори, які відштовхують людей, знижують відчуття задоволення та знижують довіру до системи.

У сучасному світі якість обслуговування не просто залежить від результату, а й від досвіду користувача, якому часто недостатньо уваги та підтримки. Серйозною загрозою для реформування персональних послуг є нерівний доступ до публічних сервісів.

У великих містах доступ до таких установ, як ЦНАПи, лікарні чи цифрові платформи, може бути відповідним, та в сільських районах ситуація виходить за межі прийнятної. Відсутність потрібної інфраструктури, погана транспортна доступність, низький рівень цифрової грамотності — це призводить до ізоляції окремих груп населення. У такій ситуації реформи стають процесом, який охоплює лише частину суспільства, а вразливі групи людей залишаються без належної уваги та підтримки.

Іншою значною проблемою є цифровізація, яка, незважаючи на наявність успіхів — наприклад, платформи «Дія» — залишається частковою.

Недоступність швидкого інтернету в сільській місцевості, технічні несправності та відсутність інтегрованих систем знижують ефективність надання публічних послуг. Потрібно зрозуміти, що цифровізація — це не тільки технології, а й підготовка населення до їх використання, а також готовність працівників та громадян до здійснення цифрових процесів.

Крім того, важливо згадати про опір змінам серед державних службовців. Реформи часто сприймаються як загроза звичайному порядку речей. Ті, хто роками працював в старій системі, нерідко не готові до нового підходу, навчання цим новим методам, а при бажанні відсутність необхідної кваліфікації може зменшувати бажання вчитися чомусь новому.

Також фінансування залишається однією з найважливіших проблем. Без фінансування в необхідному обсязі неможливо здійснити якісні зміни: навчання працівників, покращення інфраструктури, оновлення обладнання — усе це потребує додаткових ресурсів.

Брак коштів часто призводить до швидких, ситуаційних рішень, а не до глибоких реформ. Нарешті, важливо звернути увагу на те, що громадяни приймають недостатню участь в оцінці якості послуг.

Показники задоволеності, як NPS або CSI, важливі, але їх треба доповнити

активною комунікацією між владою й громадянами. Лише через зворотній зв'язок можна дізнатися про справжні проблеми й знайти ефективні рішення. Проте зараз механізми залучення громадян неефективні або непрозорі, а подекуди недоступні для багатьох. Корупційними ризики також не можна нехтувати, доки не зробити роботу повністю прозорою, громадяни будуть стикатися із зловживанням владою.

Цифровізація передусім може бути одним з ключових інструментів боротьби з корупцією, але це потребує часу. Таким чином, забезпечення якості публічних послуг під час реформування — це складна проблема, яка потребує комплексного підходу.

Це не лише зміна процесів чи впровадження нових технологій, а й зміна культури взаємовідносин між державою й громадянами. Важливо зрозуміти, що реформи мають бути орієнтовані першочергово на людину: на її потреби, комфорт і права. Лише тоді, коли кожен громадянин відчує зміни у особистому житті, можна говорити про успіх реформ.

Незважаючи на значний прогрес, система публічних послуг в Україні продовжує стикатися з серйозними проблемами:

1. Недосконалість механізмів надання послуг
2. Низький рівень цифрової трансформації
3. Дефіцит кваліфікованих фахівців
4. Відсутність повноцінної системи зворотного зв'язку з заявником

Важливо розробити громадські та місцеві стандарти якості державних послуг, а також запровадити механізми конкурентоспроможності між різними державами. Якість публічних послуг у Європейському Союзі забезпечується також завдяки чітко визначеним стандартам для різних категорій послуг, які охоплюють сфери, такі як послуги для громадян та послуги для бізнесу.

Щоб впорядкувати систему надання публічних послуг, необхідно застосовувати системний підхід, удосконалювати процедури, здійснювати процесний підхід, а також виконувати якісний відбір, навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

Одночасно існуюча система управління якістю ISO 9001 може стати

важливою основою для формування методології оцінки діяльності національних стандартів України та поліпшення якості публічних послуг.

Стандарт ISO 9001 може та повинен застосовуватися під час надання публічних послуг, особливо у процесі цифровизації держави, оскільки саме цей стандарт забезпечує основу для побудови ефективної системи управління якістю, що є ключовим елементом під час впровадження цифрових технологій.

Він допомагає забезпечити стабільну якість, контролювати процеси та постійно їх вдосконалювати, що є необхідним для успішної цифрової трансформації.

Рівень задоволеності клієнта — це показник того, наскільки отримані результати відповідають або перевищують очікування. Якщо реальний результат збігається з або перевершує очікування клієнта, рівень задоволеності вважається високим. У разі відсутності відповідності або розчарування — низьким.

Стандарт ISO 9001 визначає «якість» як міру того, наскільки набір властивих характеристик відповідає встановленим вимогам. Ключовим принципом цієї системи є орієнтація на потреби та очікування клієнтів. Це досягається через створення та збереження клієнтоорієнтованої системи надання послуг, яка забезпечує постійне збирання зворотного зв'язку, врахування зауважень та пропозицій замовників послуг з подальшим вдосконаленням їх.[53]

При розробці чи впровадженні стандартів якості в наданні публічних послуг варто враховувати такі основні критерії: Доступність — забезпечення географічної та часової доступності послуг, забезпечення можливості попереднього онлайн-запису чи дистанційної форм обслуговування.

Оперативність — зменшення термінів розгляду подань та видачі документів, а також скорочення часу очікування для отримувачів послуг.

Прозорість процедур — надання повної та зрозумілої інформації про умови, порядок і нормативні строки надання послуг.

Комфорт і інклюзивність — створення умов, які враховують потреби різних груп населення, зокрема обладнання приміщень для осіб з інвалідністю, забезпечення зручностей для батьків з дітьми тощо.

Професійна компетентність персоналу — забезпечення високого рівня професіоналізму та відповідного стилю комунікації працівників через регулярне підвищення їхньої кваліфікації.

Інноваційність — впровадження цифрових рішень та технологій для автоматизації процесів і розширення доступності електронних послуг.

Конфіденційність та захист даних — дотримання норм щодо обробки персональних даних і забезпечення відповідного рівня безпеки даних громадян.

Зворотний зв'язок — наявність механізмів для отримання відгуків і скарг, а також ефективних процедур відповіді на них з метою постійного покращення якості послуг.

Справедливість і неупередженість — забезпечення однакового і неупередженого ставлення до всіх отримувачів послуг, незалежно від віку, статі, соціального чи інших статусів. [54]

Інформація щодо організації та надання публічних послуг повинна бути доведена як співробітникам, так і замовникам послуг, а її застосування має випробовуватися у пілотному режимі до остаточної реалізації системи управління якістю (СУЯ). Такий поетапний процес є важливим для формування відповідного ставлення персоналу та забезпечує додатковий час для адаптації працівників до нових вимог, сприяючи переходу від моделі «виконання функцій» до орієнтації на клієнта та надання послуг. На етапі впровадження СУЯ необхідно забезпечити комплексний моніторинг діяльності, особливо моніторинг процесів, якості послуг, виявлення невідповідностей та подальшого удосконалення. Усі працівники, які беруть участь у зборі та реєстрації відповідних показників, мають пройти необхідну підготовку та бути ознайомлені з встановленими реєстраційними формами та процедурами.

Особливу увагу слід приділити міжфункціональним процесам, що вимагають синхронізованого збирання даних з різних структурних одиниць. Крім формалізованого збору даних, необхідно передбачити регулярний системний аналіз отриманої інформації з боку керівників на різних рівнях: менеджери чи фахівці мають розглядати систематичний аналіз кількісних та якісних показників процесів та послуг як одну з головних функцій СУЯ та оперативно

приймати та корегувати рішення у разі виявлення проблем.[55]

Європейські стандарти оцінки якості надання адміністративних послуг становлять сукупність принципів, норм і процедур, які визначають порядок формування та впровадження вимог до професійної діяльності державних службовців. Цей комплекс забезпечує методологічну інституційну основу для наближення національної практики до міжнародно прийнятих підходів у реалізації концепції «сервісної держави».

Дотримання таких стандартів сприятиме збільшенню рівня взаємодії між державою та громадянами та покращенню якості публічних послуг. Проте в Україні відсутня системна практика вимірювання рівня задоволеності користувачів послуг державними установами. Не визначено чітко критерії оцінки, не створено апробованих інструментів самооцінки споживачами та методів класифікації та інтерпретації отриманих результатів фахівцями. Громадський моніторинг є ключовим елементом оцінки ефективності механізмів надання послуг. Активна участь громадян у цьому процесі є необхідною умовою для постійного удосконалення системи адміністративних послуг. Залученість громадськості до прийняття управлінських рішень може бути здійснено через колегіальні консультативні органи (наприклад, громадські ради при органах виконавчої влади). Громадський моніторинг ефективності надання публічних послуг також може бути здійснений за допомогою громадської експертизи, що дозволяє отримати незалежну оцінку реалізації сервісних стандартів.

Система моніторингу та оцінки ефективності надання послуг, за умови її правильної організації та впровадження, може стати фундаментом для системних реформ і покращення якості обслуговування громадян. Результати громадської експертизи сприятимуть зростанню прозорості процедур, підвищенню ефективності відповідних механізмів та покращенню доступності послуг.

Оцінка якості забезпечує основу для обґрунтованих управлінських рішень; кінцевою метою громадської експертизи є покращення механізмів надання публічних послуг, що, у свою чергу, призведе до зростання рівня добробуту і довіри громадян до органів влади. [56]

Громадський моніторинг разом з наданням адміністративних послуг становить собою інституційний механізм контролю за якістю, результативністю та відповідністю процесу надання послуг визначеним стандартам.

Зміст такої синергії полягає у проведенні системних та об'єктивних досліджень, спрямованих на узгодження діяльності суб'єктів надання послуг із реальними суспільними потребами. Аналіз громадської думки слугує інструментом виявлення актуальних запитів, очікувань і проблем громадян, що забезпечує можливість своєчасного коригування управлінських рішень і підвищення орієнтованості публічних послуг на потреби споживачів.

Результати громадського моніторингу повинні бути доведені до відома широкої аудиторії або цільових груп у доступних формах, оскільки їх публічність є необхідною умовою прозорості та подальшого вдосконалення механізмів надання публічних послуг.

Отримані під час моніторингу дані становлять аналітичну основу як для корекції діяльності органів влади, так і для стратегічного планування та визначення напрямів розвитку. Громадський моніторинг охоплює низку ключових аспектів:

1. Підвищення якості послуг. Інформація, отримана внаслідок зворотного зв'язку, дає можливість виявляти недоліки на практиці також формувати обґрунтовані рішення щодо вдосконалення стандартів і процедур.
2. Посилення прозорості та підзвітності. Участь громадськості зменшує ймовірність зловживань, сприяє зростанню довіри населення до органів влади та формує умови для відкритого контролю за їх діяльністю.
3. Стимулювання інновацій. Пропозиції громадян можуть сприяти впровадженню нових моделей організації процесів надання послуг і використанню сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.
4. Узгодження послуг з реальними потребами населення. Результати аналізу суспільної думки дозволяють організовувати професійну підготовку персоналу таким чином, щоб працівники володіли необхідними компетенціями та мінімізувалися управлінські помилки.

5. Формування партнерських відносин. Громадська участь сприяє становленню взаємодії між адміністрацією та громадянами на засадах спільної відповідальності за якість результату.
6. Оптимізація використання ресурсів. Моніторинг дає змогу виявляти неефективні витрати, дублювання функцій та недоліки ресурсного забезпечення, що сприяє раціональнішому розподілу бюджетних і кадрових ресурсів.
7. Підвищення професійної мотивації персоналу. Оцінки та пропозиції від громадян можуть бути додатковим стимулом для вдосконалення професійної діяльності та дотримання стандартів обслуговування.

Проблемним аспектом залишається фактична незручність процедури оплати послуг, оскільки працівники державних органів не мають повноважень приймати кошти безпосередньо на місці, що змушує громадян додатково звертатися до банківських установ. Це створює додаткові часові витрати та знижує рівень доступності таких послуг.

Таким чином, сучасний стан оцінювання ефективності надання адміністративних послуг в Україні потребує комплексної оптимізації з урахуванням актуальних викликів. До пріоритетних напрямів удосконалення належать: розвиток інструментів громадського контролю, підвищення рівня прозорості управлінських процесів, модернізація інформаційно-комунікаційної інфраструктури та активне залучення громадськості. Реалізація зазначених заходів сприятиме досягненню вищих стандартів обслуговування та підвищенню адаптивності системи до динамічних змін у соціально-економічному середовищі.

У такому контексті створення сучасної системи оцінювання якості державних та муніципальних послуг має ґрунтуватися на низці технологічних і управлінських принципів.

Логіка поетапного розгортання системи

Етап підготовки - включає розроблення методології оцінювання, затвердження набору KPI та SLA, підготовку правових актів, що регламентують збір, обробку та оприлюднення даних, а також формування технічних вимог до

інформаційних систем, включно з вимогами щодо захисту даних та інтероперабельності.

Етап «пілоту» - передбачає апробацію інструментів у вибраних установах: CRM-систем, електронних реєстрів, аналітичних платформ, модулів автоматизації (RPA), каналів зворотного зв'язку та дашбордів для візуалізації стану послуг. На цьому етапі проводиться тестування процедур обробки даних, алгоритмів реагування на звернення та можливостей інтеграції між системами.

Етап масштабування - охоплює поширення напрацьованих практик на інші регіони та підрозділи, стандартизацію технологічних рішень, створення внутрішніх та зовнішніх каналів звітності, а також подальше вдосконалення нормативної і технічної документації.

Етап супроводу та розвитку - пов'язаний з аналітичною обробкою показників, постійним професійним навчанням персоналу, впровадженням нових сервісних компонентів (наприклад, модулів на основі штучного інтелекту), модернізацією IT-інфраструктури та інтеграцією з новими державними та зовнішніми інформаційними ресурсами.

Умови інституційного забезпечення

Підвищення якості державних послуг неможливе без повноцінного залучення громадянського суспільства. У цьому контексті необхідно:

- створити мережу незалежних експертних структур та консультативно-громадських рад, які здійснюватимуть моніторинг і зовнішню оцінку результатів;
- запровадити публічні інтерактивні аналітичні панелі та регулярні відкриті звіти про виконання KPI, доступні у зручних цифрових форматах;
- забезпечити механізми зворотного зв'язку, включно з анонімними каналами повідомлення про недоліки, з обов'язковим реагуванням уповноважених органів у встановлені строки.

Для успішної реалізації таких змін необхідно:

- оновити законодавство у сфері надання та оплати послуг, запровадивши та законодавчо закріпивши можливості використання електронних платіжних інструментів;

- переглянути нормативні акти, що регламентують порядок аналітичного обліку та оприлюднення статистичних даних щодо якості послуг;
- передбачити у бюджетному плануванні витрати на розвиток та підтримку IT-інфраструктури, навчання персоналу, проведення експертних та громадських моніторингів.

Таким чином, комплексне цифрово орієнтоване реформування системи оцінювання якості публічних послуг, засноване на поєднанні технологічної модернізації, інституційної підзвітності та залучення громадськості, створює умови для формування сучасної, прозорої та ефективної моделі публічного управління.

Використання сучасних управлінських інструментів у публічному секторі є ключовою передумовою підвищення результативності державного управління та забезпечення високої якості надання публічних послуг. Упровадження цифрових технологій, таких як електронне урядування, системи управління якістю, реінжиніринг бізнес-процесів, технології штучного інтелекту, аналітичні платформи та інструменти Big Data, а також інституційні механізми залучення громадян до прийняття рішень, формує комплексний технологічний фундамент для модернізації державного сектору.

Використання таких підходів не лише спрямоване на ефективне забезпечення потреб населення, а й створює умови для розвитку інноваційної моделі управління, орієнтованої на сталий розвиток державних інституцій і суспільства в цілому.

Цифрова трансформація публічного сектору сприяє підвищенню прозорості та підзвітності управлінських процесів, оперативності реагування, оптимізації інформаційних потоків, а також зменшенню адміністративного навантаження на громадян та бізнес.

Інтеграція електронних ресурсів, міжвідомчих реєстрів і систем автоматизованого обміну даними забезпечує можливість прийняття рішень на основі достовірної, актуальної та аналітично обробленої інформації. Ключову роль при цьому відіграє електронний документообіг, централізовані державні бази даних, цифрові канали комунікації між владою та громадянами, а також

системи моніторингу ефективності, що дозволяють оцінювати якість публічних послуг у режимі реального часу.

Електронне урядування розглядається як один з найбільш дієвих сучасних інструментів підвищення якості публічних послуг та оптимізації роботи державних органів. Використання інформаційно-комунікаційних технологій дає змогу автоматизувати значну кількість рутинних операцій, скоротити час опрацювання звернень, мінімізувати людський фактор, підвищити стандарти обслуговування, а також забезпечити рівний доступ до послуг незалежно від місця проживання. Широке застосування цифрових сервісів сприяє зростанню відкритості органів влади, підвищує довіру громадян і зменшує ризики зловживань, пов'язаних з непрозорими бюрократичними практиками.

В українській практиці показовим прикладом розвитку електронного урядування є платформа «Дія», яка інтегрує низку державних реєстрів і забезпечує єдиний цифровий канал доступу до широкого спектра послуг. За допомогою мобільного додатка та веб-порталу громадяни можуть зареєструвати бізнес, оформити адміністративні документи, подати заяви на отримання послуг, авторизуватися в електронній формі через цифровий підпис, а також відстежувати статус своїх звернень.

Автоматизація бізнес-процесів, централізований обмін інформацією та перенесення сервісів у цифрове середовище скорочують часові та фінансові витрати, мінімізують необхідність особистих візитів до установ і забезпечують безперервність надання послуг, що особливо важливо в умовах динамічних суспільних та політичних змін.

Таким чином, цифрова модернізація державного управління та впровадження інноваційних управлінських технологій створюють системні переваги, серед яких: підвищення ефективності адміністративних процедур, зміцнення довіри населення до держави, покращення взаємодії між органами влади та громадянами, розвиток механізмів електронної демократії, а також формування прозорої, стійкої та конкурентоспроможної моделі публічного сектору.

2.2. Оцінка якості публічних послуг: ключові показники та тенденції

Пошук інституційних та організаційно-правових механізмів управління системою надання публічних послуг, а також удосконалення моделей міжсекторальної взаємодії стейкхолдерів розглядається як одне з ключових завдань державних органів влади, спрямоване на підвищення раціональності використання публічних фінансових, матеріальних та управлінських ресурсів. Запровадження дієвих механізмів управління забезпечує зростання якості та доступності публічних сервісів, зміцнює професійно-кваліфікаційний потенціал суб'єктів адміністративної діяльності, а також посилює фінансовий і адміністративний контроль на етапах державної стратегії, прийняття управлінських рішень та виконання бюджетних зобов'язань у системі публічного управління.

Модернізація й підвищення ефективності окремих елементів державного управління — як базової підсистеми загальної моделі публічного адміністрування — тривалий час залишаються у фокусі уваги вітчизняної наукової спільноти. Наукові дослідження концентруються на формуванні концептуально-методологічних засад реформування, вдосконаленні науково-методичного інструментарію та розробленні нових управлінських моделей, спрямованих на оптимізацію процедур адміністрування, підвищення рівня прозорості та підзвітності державних інституцій, а також поліпшення результативності перерозподілу та використання публічних ресурсів.

На мою думку, показники результативності державного управління безпосередньо залежать від рівня суспільної свідомості. Вітчизняні вчені підкреслюють антропологічну природу управлінської діяльності, визначаючи, що «ефективність державного управління – це людська специфіка управління, що здійснюється людиною і для людини»

Сучасні підходи до оцінювання якості надання публічних послуг ґрунтуються на комплексній методології, що поєднує кількісні та якісні критерії, забезпечуючи всебічне вимірювання результативності функціонування системи публічного сервісу.

Згідно з аналітичними матеріалами Центру адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, ключовими індикаторами якості публічних послуг виступають: доступність сервісів для користувачів, швидкість їх надання, результативність здійснення адміністративних процедур, зручність та комфортність отримання, а також прозорість та відкритість процедур, що лежать в основі взаємодії між громадянами та владою.

Результати емпіричних досліджень свідчать про поступове та системне зростання якості державних послуг в Україні.

Зокрема, запровадження цифрових рішень у вигляді платформи «Дія» дало змогу оптимізувати понад 90% адміністративних процедур, значно скоротивши тривалість очікування та мінімізувавши необхідність особистого звернення до органів влади. Така цифрова трансформація не лише сприяла підвищенню інституційної ефективності, а й забезпечила розширення можливостей для громадян щодо отримання державних сервісів у дистанційному, технологічно спрощеному та стандартизованому форматі. Саме сервіс «Дія» став провідним національним проєктом, який суттєво посилив рівень відкритості публічного сектору та доступність державних послуг через цифрові канали. Для глибокого аналізу результатів вважаю за необхідне взяти період за останні п'ять років.

Рис. 1



На наведеному графіку спостерігається інтенсивне зростання числа користувачів одразу після запуску платформи в 2020 році, уповільнене, але з поступово

нарощуванням темпів у 2021 році, подальша сталість і поступове зростання протягом 2022–2023 років та вихід на позначку понад 20 мільйонів у 2023–2024 роках. За офіційними даними, у 2024 року кількість унікальних користувачів застосунку «Дія» становила понад 20,5 млн із місячним приростом, що перевищує 100 тис. нових користувачів.

Динаміка залучення користувачів до платформи має кілька взаємопов'язаних факторів.

- По-перше, масштабна цифровізація адміністративних процедур і розширення переліку сервісів у застосунку підвищили функціональність платформи для різних категорій громадян; офіційні повідомлення відзначають поступове збільшення набору цифрових документів та сервісів, що робить «Дію» центральним каналом доступу до державних послуг.

- По-друге, класичний приклад зовнішнього потрясіння — зокрема карантинні обмеження 2020–2021 рр. — прискорили перехід частини адміністративних послуг у цифрову площину;

- По-третє, повномасштабне вторгнення росії у 2022 сформувала нові потреби у цифрових документах та дистанційних сервісах (реєстрація, допомога ВПО, відновлення документів тощо), що також стимулювало зростання попиту на електронні сервіси.

Незважаючи на позитивну динаміку яка залишається, у 2025 році зберігаються важливі напрями для подальшого розвитку платформи. Серед пріоритетів — транснаціональна інтеграція (визнання українських цифрових документів за кордоном та сумісність із європейськими цифровими інфраструктурами), розвиток інструментів електронної демократії (наприклад, розширення функціоналу громадських обговорень та відпрацьовування моделей безпечного електронного голосування), спрощення податкової звітності через персоналізовані сервіси та адаптація пропозицій під різні категорії користувачів (профілізація, таргетовані сервіси). Ці напрямки фігурують у стратегічних цілях нашої країни, документах і аналітичних рекомендаціях щодо подальшої цифрової трансформації.[23;24]

Результати дослідження показують суттєві відмінності у доступі та

користуванні інтернетом між різними соціальними групами. Найбільш активними є батьки одинаки: 84 % з них користуються інтернетом регулярно, і лише 3 % не мають доступу зовсім. Подібні показники спостерігаються у внутрішньо переміщених осіб – 82 % користуються інтернетом, тоді як 7 % не мають доступу. Серед батьків дітей з інвалідністю 74 % є щоденними користувачами, але 11 % не користуються мережею взагалі.

У групі ветеранів 66 % виходять в інтернет щодня, тоді як 11 % не користуються ним зовсім. Серед людей з інвалідністю рівень цифрової активності значно нижчий: щодня в інтернет виходять лише 51 %, а 28 % не мають доступу до нього. Найнижчі показники спостерігаються серед осіб похилого віку – лише 31 % користуються інтернетом щодня, а 46 % узагалі не користуються мережею.

Чітко простежуються вікові диспропорції: якщо серед молоді (до 30 років) 94,5 % користуються інтернетом щоденно, то серед людей віком 70+ цей показник зменшується до 27 %.

Попри високий рівень задоволеності користувачів, у 2024 році зафіксовано загальне зниження використання електронних державних послуг порівняно з попереднім роком. Як пояснив виконавчий директор КМІС, одна з причин полягає в тому, що значна частина базових потреб громадян уже була релізована: багато послуг надаються разово або працюють автоматично, тому після періоду активного зростання відбувся певний спад звернень. Крім того, дослідники відзначають «нормалізацію» попиту – після початкового зростання частина громадян повернулася до традиційних офлайн-сервісів у зв'язку зі зміною потреб та пріоритетів.

У стратегічному плануванні на 2025–2026 роки уряд і Мінцифри визначили низку пріоритетних напрямів. Одним із ключових завдань є створення нових публічних послуг в онлайн режим. За словами урядовців, до 2026 року в Україні планують оцифрувати щонайменше 113 додаткових послуг – від медицини до судочинства. Досягнення цієї мети ставить акцент не лише на кількості цифрових сервісів, а і на їх доступності для всіх груп населення (від студентів до пенсіонерів).

Урядова програма передбачає також розвиток інфраструктури: забезпечення доступу до високошвидкісного інтернету у 95 % населених пунктів і соціальних об'єктів залишалося серед стратегічних цілей ще з 2019 року. На кінець 2025 року 97,6 % населення мають доступ до мережі 4G, проте розвиток мереж 5G і супутникового зв'язку (Direct-to-Cell) є окремими завданнями наступних років. Такий технологічний розвиток має забезпечити стійке покриття навіть у сільській місцевості та при кризових ситуаціях (відключеннях електропостачання).

Другим важливим стратегічним напрямом є транснаціональна інтеграція та зближення з європейськими стандартами. Зокрема, 31 березня 2025 року було оновлено Спільний план дій Україна–ЄС у сфері електронної ідентифікації та довірчих послуг. Він передбачає, що вже у 2026 році певні українські електронні підписи та інші довірчі послуги будуть визнані в ЄС на законних підставах, а з 2027 року всі українські засоби електронної ідентифікації та довірчі сервіси будуть автоматично визнаватися в ЄС.

Це дає можливість громадянам України користуватися наданими державою цифровими документами (паспортом, водійським посвідченням тощо) під час взаємодії з європейськими установами без перешкод і додаткових процедур.

Реалізація цієї взаємної інтеграції вимагає адаптації українського законодавства і стандартів (зокрема, відповідність регламенту eIDAS) та оновлення технічної інфраструктури. Досягнення цієї мети вже підкріплено долученням України до «довіреного списку ЄС» (EU Trusted List) у 2023–2024 роках, що свідчить про визнання українських технологічних рішень на європейському рівні.

Щодо нових функціональних послуг та модулів у «Дії», Мінцифри анонсувало низку вагомих ініціатив. Зокрема, у 2025–2026 роках планується впровадити низку нових цифрових сервісів: електронний акциз (е-Акциз), е-нотаріат та е-суд та інші. Ці проєкти мають підвищити прозорість і ефективність відповідних сфер – за словами міністра Федорова, перші результати з'являться вже у 2026 році. Нові модулі в «Дії» включатимуть можливість перевіряти електронну акцизну марку (що дозволить контролювати легальність горілчаних

й тютюнових виробів), отримувати нотаріальні послуги онлайн (через модуль е-Нотаріат), а також єдине цифрове вікно для допомоги ветеранам («Шлях пораненого»).

Офіційний прес-реліз Мінцифри додатково повідомляє, що найближчим часом у «Дії» з'являться «революційні» сервіси: показ електронного дозволу на зброю, вбудований ЕЦП («Дія.Підпис») для юридичних осіб, мультишеринг контенту та інші бізнес-сервіси, а також система автоматичних повідомлень про проблеми зі зв'язком. Крім того, планується впровадити в «Дії» тестування на водійське посвідчення із використанням штучного інтелекту (перші іспити за допомогою ШІ очікуються у 2026 році). Таким чином, протягом 2025–2026 років «Дія» розширюватиме функціональність, поступово охоплюючи практично всі базові взаємодії громадян і бізнесу з державою.

Важливо, що зазначені стратегічні напрями тісно пов'язані з усуненням наявних проблем. Розвиток мереж (5G, супутникового зв'язку) та послуги на кшталт «Прозорого будівництва» чи автоматичні е-послуги для ветеранів. Одночасно робота над е-Акцизом, е-Нотаріатом, е-Судом тощо служить зниженню корупційних бар'єрів і підвищенню довіри до системи.

Кроки з євроінтеграції – від участі у європейських цифрових платформах до приведення національних стандартів у відповідність до європейських норм – задають довгостроковий вектор розвитку.

Бачимо, що в 2025 року всі ці напрями формують злагоджену картину цифрової трансформації: від підтримки військових, та осіб з обмеженими можливостями до потреб через технології до створення «умов рівних можливостей» для громадян у цифровому просторі.

Отож Електронне урядування створює умови для підвищення прозорості процедур надання адміністративних послуг, оскільки всі операції відображаються та зберігаються в цифрових інформаційних системах. Водночас на даному етапі громадяни дотепер не мають можливість відстежувати перебіг розгляду своїх звернень та здійснювати належний громадський контроль за діяльністю органів влади. Таким чином, розвиток електронного урядування та цифрова трансформація адміністративних сервісів залишаються одним із

ключових напрямів удосконалення системи державного управління в Україні.

Ці процеси забезпечують підвищення доступності, зручності, відкритості та результативності надання послуг, мінімізують корупційні ризики та створюють передумови для економічного розвитку. На основі проведеного аналізу пропонується впровадження інтегрованої системи управління якістю (СУЯ), у якій штучний інтелект (ШІ) відіграє роль інструмента автоматизації та оптимізації адміністративних процесів.

По-перше, поєднання передових цифрових технологій із методами управління якістю формує інноваційний підхід, що досі практично не застосовувався в українській сфері публічного управління.

По-друге, використання алгоритмів штучного інтелекту сприятиме забезпеченню рівного доступу до сервісів для осіб з інклюзивними потребами.

Ключова новаторська складова запропонованої системи полягає у створенні механізму, здатного автоматично вдосконалювати процеси та гнучко реагувати на зміну запитів громадян — можливість, яка до цього часу реалізовувалася лише частково або була спрямована на вирішення окремих, вузькоспеціалізованих завдань.

Практична значущість запропонованого підходу полягає в такому:

1. Автоматизація адміністративних процедур. Застосування технологій штучного інтелекту для виконання типових операцій — зокрема, оброблення звернень, формування документів та моніторингу якості послуг — дає змогу суттєво зменшити навантаження на персонал і прискорити процес надання необхідних послуг.

2. Використання інструментів аналізу великих даних (Big Data). [57] Алгоритми ШІ здатні опрацьовувати значні масиви інформації з метою виявлення закономірностей, прогнозування потреб населення та раціонального розподілу ресурсів. Це забезпечує ухвалення більш обґрунтованих управлінських рішень та підвищує ефективність функціонування системи.

3. Персоналізація адміністративних послуг. Технології штучного інтелекту можуть формувати індивідуалізовані пропозиції та підбирати послуги відповідно до специфічних потреб користувача та його попереднього досвіду взаємодії з

органами влади.

4. Підвищення рівня прозорості та підзвітності. Інтеграція запропонованої системи з платформою «Дія» забезпечить громадянам можливість у режимі реального часу відстежувати етапи розгляду поданих заяв і загальний хід адміністративних процесів, що зміцнить довіру до державних інституцій.

5. Механізм постійного самовдосконалення. Система аналізуватиме власні результати роботи, виявлятиме слабкі місця та генеруватиме пропозиції щодо їх усунення, що сприятиме сталому підвищенню якості та ефективності адміністративних послуг.

Завдяки методам машинного навчання адміністративні сервіси можуть бути налаштовані відповідно до індивідуальних потреб користувачів. Зокрема, системи на базі штучного інтелекту здатні аналізувати історію звернень і на її підставі формувати релевантні рекомендації щодо послуг, що сприяє створенню більш зручного й персоналізованого користувацького досвіду.

Інтеграція ІІІ у процеси надання адміністративних послуг має потенціал суттєво підвищити їхню якість, доступність та операційну ефективність; одночасно вона вимагає системного, міждисциплінарного підходу задля ідентифікації та мінімізації супутніх викликів і ризиків (технічних, етичних, правових і організаційних).

Впровадження таких рішень слугуватиме важливим кроком на шляху до формування сучасної, прозорої й клієнтоорієнтованої моделі державного управління. Особливу актуальність це набуває в умовах воєнного та післявоєнного періоду в Україні, що супроводжується суттєвими демографічними змінами, зокрема зростанням частки громадян із інвалідністю та осіб зі спеціальними потребами.

Адаптація адміністративних сервісів із використанням інноваційних технологій, зокрема ІІІ, дозволяє створювати інклюзивні рішення, які забезпечують рівний доступ до послуг незалежно від фізичних можливостей чи місця проживання. До прикладів таких рішень належать платформи з віддаленим доступом для осіб з обмеженою мобільністю, голосові асистенти для користувачів із вадами зору та інтерфейси з спеціалізованим дизайном,

орієнтовані на осіб з когнітивними труднощами.

Алгоритми машинного навчання здатні опрацьовувати інформацію про індивідуальні потреби користувачів і формувати персоналізовані адміністративні рішення. Зокрема, такі системи можуть автоматично ініціювати призначення соціальних виплат або пільг без необхідності повторного подання заяв, пропонувати релевантні медичні чи реабілітаційні послуги, а також забезпечувати автоматизоване формування документів — наприклад, заповнення заяв на отримання послуг на основі вже наявних відомостей.

Крім того, можливим є інтегрування медичних довідок, соціального статусу та інших важливих даних у єдину інформаційну систему. У територіально віддалених громадах або в умовах браку кваліфікованого персоналу системи, що функціонують на основі ШІ, можуть виконувати роль примітивної інфраструктури для надання базових адміністративних послуг, зокрема в центрах надання адміністративних послуг (ЦНАП).

Водночас, попри беззаперечні переваги запропонованого підходу, існує коло обмежень, пов'язаних з особливостями використання технологій штучного інтелекту. Серед ключових викликів — недостатній рівень цифрової компетентності як серед працівників, так і серед громадян, що потребує організації навчальних програм; недовіра користувачів щодо нових цифрових інструментів; а також обмежений доступ до Інтернету в регіонах, що постраждали від бойових дій.

Також вважаю за необхідне зазначити, що інформаційно-комунікаційні технології є не менш важливими в наданні публічних послуг громадянам та цифровій трансформації нашої країни.

РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНИЙ KEYС ТА ЙОГО РЕЗУЛЬТАТИ

3.1. Застосування інформаційних технологій в публічному управлінні

Надзвичайно стрімкий розвиток цифрових технологій та ІТ, а також зростаюча насиченість повсякденного життя різноманітними інформаційними потоками, збільшення обсягів та ускладнення структури даних формують об'єктивну потребу в пошуку новітніх підходів і методів систематизації інформації, управління даними та забезпечення їх захисту у всіх ключових сферах суспільної діяльності.

Сучасна галузь публічного управління активно впроваджує інноваційні моделі адміністрування, застосовуючи широкий спектр цифрових засобів та технологій, таких як електронне урядування, електронний документообіг, блокчейн-технології, штучний інтелект тощо. Практичний досвід підтверджує результативність та доцільність їх використання.

Переваги застосування інформаційних технологій у публічному управлінні можна систематизувати таким чином:

1. Безпечність та захищеність. Наприклад, блокчейн-технологія забезпечує високо захищений механізм проведення транзакцій, оскільки не потребує участі будь-якої третьої сторони. Усі операції надійно убезпечені від шахрайських втручань чи хакерських атак, оскільки для їх здійснення необхідний доступ до баз даних на всіх комп'ютерах мережі одночасно. Процес гешування є незворотним: у разі внесення змін до документа він отримує новий цифровий підпис, що сигналізує про будь-які невідповідності у системі. Блокчейн виступає специфічною формою запису даних, схожою до архівних таблиць Excel, однак у цьому випадку інформація фіксується не в одному місці, а в усій мережі на комп'ютерах учасників створення та модифікації блоку, доступ до яких неможливий без їх спільного погодження. Це дозволяє всім учасникам забезпечувати повноцінний захист цілісності документа [64].

2. Конфіденційність. Уся інформація та операції, що здійснюються, приховані від сторонніх осіб. За необхідності вони можуть бути розкриті вузькому колу уповноважених суб'єктів або широкій громадськості (наприклад, у процесі кримінального розслідування чи викриття корупційних схем), проте такі випадки суворо регламентовані чинним законодавством.
3. Доступність та зручність (простота використання). Будь-яка особа може користуватися інформаційними технологіями за умови дотримання встановлених законодавчих і технічних вимог під час реєстрації та подальшої експлуатації. ІТ забезпечують можливість цілодобового отримання або надання публічних послуг у будь-який час і з будь-якого місця завдяки використанню комп'ютера чи мобільного телефону з доступом до Інтернету. Передбачено докладні інструкції та супровід консультантів-фахівців. Для кінцевих користувачів такі послуги, як правило, є безоплатними.
4. Прозорість та відкритість управлінських процесів, що формує вищий рівень довіри громадян до органів влади, адже будь-які дії, записи й рішення посадових осіб можуть бути відстежені й перевірені громадськістю.
5. Гнучкість та адаптивність. ІТ не мають жорсткого програмного обмеження, адже постійно оновлюються й удосконалюються відповідно до світових інноваційних трендів, суспільних потреб України та фінансово-технічних можливостей держави. Кількість користувачів та канали доступу можуть розширюватися відповідно до запитів, що зменшує ризики та спрощує використання технологій.
6. Обліковість. Інформаційні технології характеризуються високим рівнем підзвітності, оскільки включають потужні та ефективні засоби аудиту та контролю.
7. Відсутність посередників. Функціонування ІТ побудоване на можливості здійснення операцій (внесення даних, надання або отримання послуг) без

залучення проміжних осіб, що суттєво знижує ймовірність помилок і мінімізує корупційні ризики [64].

8. Економія матеріальних, трудових, фінансових та інших ресурсів. Це досягається завдяки скороченню кількості персоналу, вивільненню приміщень, зменшенню потреби у виплаті заробітної плати та оплаті комунальних послуг, а також відсутності необхідності закупівлі матеріально-технічного та комп'ютерного обладнання.
9. Заощадження часу та зусиль громадян, які раніше були змушені відвідувати органи влади для отримання довідок чи інших публічних послуг.
10. Зменшення бюрократичних перешкод, спрощення та прискорення адміністративних і управлінських процедур завдяки автоматизації процесів, що суттєво підвищує ефективність і оперативність надання публічних послуг.
11. Формування сприятливих, рівних і реальних умов для розвитку суспільства та бізнесу. Зокрема, це включає зниження рівня корупції та мінімізацію ризиків зловживання владою з боку публічних службовців, адже всі операції фіксуються й контролюються електронними системами.
12. Підвищення рівня демократизації держави. Це відбувається завдяки появі нових можливостей для активної співпраці, взаємодії та комунікації громадськості й бізнесу з органами державної влади, зокрема участі у розробленні та ухваленні управлінських рішень через електронні канали зв'язку та інші цифрові технології [2].

Враховуючи викладене, слід наголосити, що будь-які інформаційні технології, попри їх прогресивний характер та значні переваги, мають низку суттєвих недоліків. Це зумовлює потребу органів державної влади, інших суспільних інституцій, а також громадян застосовувати їх у своїй діяльності та повсякденному житті з належною обережністю та відповідними обмеженнями.

Серед ключових недоліків використання ІТ у системі публічного управління можна виділити такі:

1. Ймовірність здійснення кібератак. У результаті таких втручань може бути заблоковано роботу органів влади на невизначений період, а також допущено витік інформації, що містить державну таємницю або інші конфіденційні відомості. Це є особливо загрозливим в умовах воєнного стану.
2. Ризик несанкціонованого використання інформації, що зберігається в інформаційних ресурсах і базах даних органів влади, зокрема персональних даних. Такий ризик може призвести до порушення прав та інтересів як фізичних, так і юридичних осіб.
3. Залежність від кількості активних користувачів та обсягу організацій, які застосовують ІТ. Низький рівень користування електронними публічними послугами та державними реєстрами зменшує потребу в розвитку ІТ і фінансуванні їх підтримки, що потенційно може спричинити скорочення або навіть ліквідацію окремих сервісів. Натомість надмірна кількість користувачів у певний момент суттєво знижує швидкість обробки операцій, що створює незручності й може спонукати громадян звертатися до органів влади особисто [2].
4. Зростання рівня безробіття. Масштабне впровадження ІТ у публічне управління та автоматизація процесів призводять до скорочення певних категорій працівників. Для забезпечення власного добробуту їм необхідно опановувати нові професії, що може бути ускладнено через відсутність відповідних здібностей, часу, ресурсів або фізичних можливостей, особливо в умовах війни.
5. Цифрова дискримінація. Частина населення не володіє необхідними навичками, знаннями або технічними ресурсами для використання електронних публічних послуг, доступу до державних електронних реєстрів тощо.
6. Поширення недостовірної чи упередженої інформації, що може спричинити зниження рівня довіри громадян до інститутів державної влади та їх представників, а також небажання користуватися доступними електронними послугами, базами даних і реєстрами.

7. Проблема масштабованості. Інформаційні технології, зокрема блокчейн, мають обмежені можливості масштабування у порівнянні з традиційними централізованими системами. Це створює труднощі в обробці великого обсягу операцій або зберіганні значних масивів даних. Для забезпечення надійності користувачі повинні завантажувати та зберігати всі дані на власних пристроях, що може тривати цілий день і потребує значного обсягу вільної пам'яті, якої може не вистачати на комп'ютерах, планшетах чи мобільних телефонах [65].
8. Складність та високі витрати впровадження. Інтеграція ІТ у сферу публічного управління та подальша підтримка їх функціонування потребує значних інтелектуальних, фінансових, кадрових та інших ресурсів держави. Це включає модернізацію наявних систем, створення умов для взаємодії з громадськістю, бізнесом та міжнародними партнерами у процесі розроблення та впровадження технологій.
9. Недостатність нормативно-правового регулювання. Оскільки ІТ є відносно новими технологіями не лише для України, але й для більшості країн світу, відсутні чітко визначені правила, процедури та законодавчі механізми щодо їх розробки, впровадження й безпечного використання у сфері публічного управління.
10. Висока енергозатратність та негативний вплив на довкілля. Функціонування ІТ потребує значних обсягів електроенергії. За окремими міжнародними оцінками, вартість таких енерговитрат може становити близько 15 млн дол. США щоденно. Масштабне енергоспоживання стимулює збільшення обсягів її виробництва, що погіршує екологічний стан. Крім того, продукти згоряння, утворені під час вироблення енергії, є шкідливими для здоров'я населення. В умовах України, де російські війська систематично атакують енергетичну інфраструктуру та завдають шкоди довкіллю, надмірно інтенсивне використання ІТ може спровокувати енергетичну та екологічну кризу [66].

Отже, узагальнюючи викладене, можна зазначити, що впровадження інформаційних технологій у сферу публічного управління має як суттєві переваги, так і певні недоліки. З одного боку, ІТ значно прискорили та спростили надання більшості публічних послуг, забезпечили оперативний доступ до державних баз даних і реєстрів, підвищили ефективність та зручність взаємодії громадян і бізнесу з органами влади. З іншого боку, використання таких технологій супроводжується ризиками витоку інформації, поширення недостовірних даних, зростання рівня безробіття, а також збільшенням фінансових та енергетичних витрат.

3.2. Презентація проєкту «Одеський медіа простір»

Ініціатива «Одеський медіа простір» виступає прикладом інноваційного підходу до управління якістю надання публічних послуг у сфері комунікацій між державою та суспільством. Ефективне управління такими послугами передбачає баланс між відкритістю інформаційних повідомлень, їх достовірністю та рівнем залученості громадян до обговорення суспільно важливих тем. Основна мета проєкту – створення відкритого медіапростору, що об'єднує органи влади, ЗМІ та лідерів громадської думки для доступного інформування населення про державну політику, стратегії розвитку регіону та реформи.

Завдяки створенню єдиного інформаційного середовища забезпечується оперативне поширення перевіреної інформації і збір реакції громадськості через сучасні канали зв'язку. Таким чином, «Одеський медіа простір» поєднує елементи кризової комунікації з просвітницькою діяльністю, формуючи єдине інформаційне середовище для обміну перевіреними даними, а в подальшому скоординованих дій.

Водночас проєкт спрямований на зміцнення взаємодовіри між владою та громадянами та на забезпечення надійного захисту від інформаційних загроз в умовах повномасштабного вторгнення росії. Реалізація такої моделі комунікації відповідає принципам прозорості, необхідним для підвищення довіри до державних інститутів і ефективності надання інформаційних послуг.

Завдяки такому підходу формуються умови для активнішої участі громадян у процесах ухвалення рішень, що є важливим чинником довіри до органів влади.

Одним із ключових напрямів діяльності ініціативи є організація безпосередньої комунікації з громадськістю. Для цього регулярно проводяться пресконференції, брифінги та круглі столи за участі представників Одеської обласної військової адміністрації, Національної поліції, ДСНС та інших структур.

У заходах беруть участь також експерти, громадяни, журналісти та приватні підприємці, що дозволяє висвітлити теми дискусій з різних позицій. Під час цих зустрічей уповноважені особи інформують громадськість про актуальні питання безпеки, соціально-економічного розвитку регіону та регіональні реформи. Одночасно громадяни мають змогу ставити запитання офіційним представникам в режимі реального часу і отримувати роз'яснення щодо прийнятих рішень, політики чи майбутніх ініціатив.

Тематичні заходи охоплюють широкий спектр питань – від відбудови інфраструктури та підтримки підприємництва до соціального забезпечення та реагування на надзвичайні ситуації – щоб забезпечити участь різних верств населення у формуванні інформаційних потоків. Крім того, такі зустрічі супроводжуються онлайн-трансляціями і тематичними інформаційними випусками, що дозволяє охопити значно ширшу аудиторію, включаючи мешканців віддалених районів і громадян, які з різних причин не можуть бути присутніми особисто.

Такий відкритий формат спілкування сприяє одержанню оперативного зворотного зв'язку від суспільства і підвищує прозорість та підзвітність діяльності органів влади. У результаті формуються практичні рекомендації з урахуванням реальних потреб людей, що в свою чергу сприяє підвищенню якості надання публічних комунікаційних послуг.

Важливою складовою проєкту є координація комунікаційних зусиль різних державних установ. Створення єдиного інформаційного центру при Одеській ОВА дозволяє узгоджувати повідомлення та синхронізувати інформаційні кампанії у кризових ситуаціях. Завдяки цьому уникається дублювання зусиль та

розбіжність думок у публічному просторі: відомства формують спільні ключові меседжі і забезпечують їх послідовну публікацію через різні канали (офіційний вебпортал, соціальні мережі, пресслужби тощо). Інституційна взаємодія реалізується також через спільні наради та конференції із залученням представників ОВА, центральних органів виконавчої влади та місцевих громад.

Так створюється єдина комунікаційна платформа, де всі учасники дотримуються стандартів достовірності, що мінімізує плутанину у повідомленнях чи дезінформацію. Такий інтегрований підхід утворює цілісну інформаційну картину, яка підвищує оперативність реагування на події та зміцнює довіру громадськості інформації державних органів. Крім того, узгоджені повідомлення полегшують сприйняття політики владою: громадяни бачать, що всі структури говорять злагоджено і послідовно. Регулярний плановий календар комунікаційних заходів дозволяє ефективно розподіляти ресурси та оптимізувати взаємодію. На регулярних координаційних зустрічах представники різних відомств обмінюються даними про плановані інформаційні кампанії та реакцію громадськості, що сприяє гнучкому коригуванню комунікаційної стратегії в реальному часі.

Проект також спрямований на розвиток комунікаційної спроможності державних установ і громадських організацій. За підтримки «Одеського медіа простору» проводяться тренінги, семінари та майстер-класи для фахівців із комунікацій центральних та місцевих органів влади, журналістів, представників громадського сектору та аналітичних центрів. Учасники підвищують навички роботи зі ЗМІ та отримують знання з передових комунікаційних технологій: від розробки якісних пресрелізів та інфографіки до використання цифрових (диджитал) інструментів аналізу даних і медіапланування. Значна увага приділяється кризовим комунікаціям: у спеціальних тренінгах відпрацьовуються алгоритми протидії інформаційним загрозам і сценарії спілкування з громадськістю під час надзвичайних ситуацій. Крім того, у навчальних програмах залучаються міжнародні експерти, що знайомлять учасників з європейськими стандартами інформаційної роботи та кращими практиками публічної комунікації. Окремо створено сучасний коворкінг-простір, доступний

для всіх зацікавлених сторін: представники медіа, державних установ, неурядових організацій та науковці можуть безкоштовно проводити тут власні заходи, пресзасідання чи робочі зустрічі. Коворкінг обладнано технікою для онлайн-трансляцій, відеозапису та презентацій, що дозволяє готувати та поширювати власний медіа-контент максимально оперативно. Особливо це корисно при відключенні світла чи позаштатної іншої ситуації. Крім того, у просторі регулярно організовуються майстер-класи та тематичні вечори з експертами – журналістами, політиками, митцями, що стимулює обмін досвідом і збагачує професійні навички учасників.

Відкрите середовище такого простору сприяє формуванню професійної спільноти, налагодженню міжвідомчих зв'язків і підвищує стандарти якості публічного інформування.

Ще одним стратегічним напрямом є сприяння реформам та процесам євроінтеграції. Проєкт організовує інформаційні кампанії та просвітницькі заходи, щоб пояснити громадянам ідеї та цілі реформ у сфері публічного управління, а також переваги співпраці з Європейським Союзом. У цих кампаніях приділяється увага різноманітним тематикам: від цифровізації державних послуг і медичної реформи до розвитку аграрного сектору та інфраструктури регіону.

Громадяни Одеської області отримують доступ до легкої для сприйняття інформації про переваги реформ. Окрему увагу приділено матеріалам для місцевих підприємців, громад та освітян: вони дізнаються про нові можливості співпраці з європейськими партнерами, проєкти транскордонного співробітництва, академічні обміни і грантові програми. Мешканці сіл та міст отримують інформацію про покращення комунальних послуг і відновлення інфраструктури за європейськими стандартами; малий бізнес – про ринки збуту та фінансову підтримку від ЄС; школярі і студенти – про освітні програми та стажування у Європі. Крім того, в рамках ініціативи проводяться тематичні форуми та круглі столи з участю експертів, представників бізнесу і громадськості. Учасники цих заходів мають можливість напряду спілкуватися з представниками уряду та міжнародними партнерами, що стимулює активне

включення місцевих громад у євроінтеграційні проєкти. Таким чином інформування про реформи і євроінтеграцію здійснюється системно і зрозумілою мовою, що сприяє усуненню інформаційних бар'єрів та формуванню проєвропейської позиції на місцевому рівні.

Проєкт приділяє значну увагу інформаційній безпеці. «Одеський медіа простір» функціонує як аналітичний центр, що постійно моніторить інформаційне поле регіону й відстежує спроби поширення ворожої пропаганди, фейків та дезінформації. Залучаються сучасні технології аналізу даних та соціальних мереж: спеціалісти використовують системи спостереження за трендами в мережі, інструменти штучного інтелекту для виявлення підозрілих повідомлень і публікації фактчеків.

У разі виявлення загроз негайно скликаються оперативні брифінги для представників влади та громадськості, на яких роз'яснюється суть виклику і обговорюються тактики протидії. Отримані дані швидко передаються керівництву ОВА, силовим відомствам і кіберполіції, що дозволяє своєчасно ухвалювати виважені рішення і коригувати заходи кібербезпеки. Проєкт також співпрацює з фахівцями з інформаційної безпеки та веде аналітичні дослідження стану інформаційного середовища, готуючи регулярні звіти з висновками про актуальні загрози.

Одночасно розгортається просвітницька робота серед населення: розповсюджуються рекомендації з медіаграмотності та критичної оцінки джерел інформації, а також захист від фішингових атак. Паралельно налагоджується комунікація з місцевими лідерами думок і блогерами, які допомагають розвіювати чутки та пояснювати інформаційні зміни простими словами.

Системний підхід до інформаційної безпеки підвищує довіру громадян до влади як до гаранта стабільності: мешканці Одещини бачать, що держава активно захищає інформаційний простір та забезпечує надійну комунікацію навіть в умовах загроз.

Внаслідок комплексної роботи «Одеського медіа простору» зростає довіра громадян до діяльності державних органів та підвищується адаптивність системи публічного управління до інформаційних викликів. Прозора комунікація, яка

базується на відкритих каналах і можливості отримувати зворотний зв'язок, демонструє готовність влади відповідати на запити і потреби суспільства.

Громадяни бачать реальні результати взаємодії влади та громади: це підсилює відчуття єдності та соціальної згуртованості. Підвищення професійних компетенцій комунікаторів та налагоджені міжвідомчі зв'язки дозволяють оперативно вирішувати проблемні питання. Наприклад, якщо в суспільстві виникають сумніви щодо нових ініціатив чи процедур, такі звернення оперативно опрацьовуються і отримують вичерпну відповідь через медіапростір. Такий фідбек створює умови, у яких населення відчуває вплив на діяльність органів влади.

Регулярний аналіз інформаційних потоків і громадської думки робить систему управління більш гнучкою: органи влади швидко реагують на зміну настроїв, коригують комунікаційну стратегію та впроваджують нові технології і задля доведення інформації. Налагоджена мережа партнерств із медіа, бізнесом, академічною спільнотою та громадськістю дає можливість оперативно отримувати зворотний зв'язок і враховувати його при плануванні публічних послуг. Таким чином створюється модель комунікаційної системи, яка може бути адаптована й у інших регіонах для посилення ефективності публічного управління та підвищення довіри до влади.

У межах проєкту передбачено також механізми оцінювання ефективності комунікаційних стратегій та постійного вдосконалення процесів. Визначено кількісні та якісні індикатори успішності, зокрема число проведених заходів, обсяг охоплення аудиторії, активність у соціальних мережах та опрацювання звернень громадян. Регулярний моніторинг цих показників здійснюється через опитування населення, фокус-групи, аналіз медіаконтенту та зворотний зв'язок від учасників заходів.

Отримані дані дозволяють вчасно коригувати інформаційні кампанії і зосереджувати зусилля на найбільш актуальних темах і тих групах населення, де існує найбільша інформаційна потреба. Регулярні дослідження громадської думки дають змогу простежувати, наскільки підвищився рівень обізнаності й довіри серед мешканців регіону. У подальшому результати моніторингу

формалізуються у відкритих звітах, що підвищує відповідальність учасників проєкту і сприяє прозорості процесу прийняття рішень. Таким чином система комунікацій постійно вдосконалюється на основі зворотного зв'язку та аналізу суспільних настроїв.

Оскільки ініціатива спрямована на євроінтеграцію, важливим є налагодження співпраці з міжнародними партнерами й донорськими організаціями. «Одеський медіа простір» стає майданчиком для обміну досвідом та кращими практиками з іншими регіонами України та закордонними партнерами. Проєкт сприяє залученню технічної та експертної допомоги від європейських програм, що забезпечує оновлення інфраструктури і підвищення кваліфікації комунікаційників.

Залучення міжнародних партнерів розширює фінансові та ресурсні можливості проєкту: це дозволяє модернізувати технічну інфраструктуру медіапростору та впроваджувати нові комунікаційні рішення (наприклад, розробку мобільних додатків і платформ громадської взаємодії). У перспективі передбачається участь представників ініціативи у міжнародних програмах обміну, що закладе основу для довгострокового партнерства та обміну досвідом.

Цей досвід демонструє, що впровадження інноваційних комунікаційних рішень може стати важливим драйвером реформ та розвитку системи публічного управління.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження підтверджує, що управління якістю публічних послуг у період цифрової трансформації вимагає системного підходу, що об'єднує нормативну базу, організаційні зміни, технологічну модернізацію та розвиток людських ресурсів. Поняття якості публічних послуг має дві взаємопов'язані складові: якість процесу обслуговування та якість кінцевого результату. Ефективна система управління якістю повинна вимірювати обидва ці виміри за допомогою чітко визначених показників.

Ключові висновки за змістом роботи:

1. Теоретично обґрунтовано, що перехід до сервісно-орієнтованої моделі державного управління потребує уніфікації критеріїв якості, стандартизації процедур і створення додаткових механізмів підзвітності.
2. Нормативно-правова база забезпечує початкові умови для реформ, але потребує доповнення стандартами якості та процедурою їх вимірювання на національному рівні.
3. Реформи та цифровізація поліпшують доступність і швидкість послуг, але супроводжуються ризиками: цифровою нерівністю, кіберзагрозами та необхідністю додаткових інвестицій у інфраструктуру.
4. Запропонована система ключових індикаторів (KPI) дозволяє цілеспрямовано оцінювати якість послуг та виявляти «вузькі місця» у процесах.
5. Практична апробація (кейс «Одеський медіа простір») підтвердила, що інтегровані цифрові комунікації підвищують прозорість, сприяють більш якісному зворотному зв'язку з населенням і зміцнюють довіру до органів влади.

Головні практичні висновки:

- Ефективне управління якістю публічних послуг потребує поєднання трьох компонентів: правове унормування стандартів, технологічна модернізація та підвищення професійної спроможності персоналу.

- Цифрові рішення демонструють високу ефективність в оптимізації процедур, але мають вводитися поетапно з оглядом на готовність інфраструктури та населення до рішучих змін.

Управління якістю публічних послуг має стати стратегічною політикою держави. Поєднання чітких стандартів, більш досконалої правової бази та стандартів якості.

Реалізація запропонованих заходів потребує послідовного планування, визначення відповідальних структур і ресурсного забезпечення, але має потенціал забезпечити відчутні та вимірювані результати в коротко- і середньостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Say J.-B. A Treatise on Political Economy / J.-B. Say; пер. С. R. Prinsep. — Philadelphia: Claxton, Remsen & Haffelfinger, 1880 (перв. вид. 1803). — Електронний ресурс. — Режим доступу : https://oll-resources.s3.us-east-2.amazonaws.com/oll3/store/titles/274/Say_0518_EBk_v6.0.pdf (дата звернення: 26.11.2025).
2. Montchrestien (Montchrétien) A. de. Traicté de l'œconomie politique. — 1615.
3. Darstellung meines Systems der Philosophie. — 1801. (Філософії ідентичності).
4. Горбатенко В. П., Бутовська І. О. Політичне прогнозування : навч. посіб. / В. П. Горбатенко, І. О. Бутовська. — К. : МАУП, 2005. — 152 с.
5. Алимов О. М., Юрик Я. І. Структурно-динамічна оцінка потенціалу інноваційних та організаційно-економічних змін / О. М. Алимов, Я. І. Юрик. — 2010.
6. Vargo S. L., Lusch R. F. Service-dominant logic: continuing the evolution / S. L. Vargo, R. F. Lusch // Journal of the Academy of Marketing Science. — 2008. — Vol. 36, № 1. — P. 1–10.
7. Енциклопедія державного управління : том 8 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : https://pumo.stu.cn.ua/wp-content/uploads/2023/02/encyklopediya-derzhavnogo-upravlinnya_tom-8.pdf (дата звернення: 26.11.2025).
8. Омелян О. Публічно-сервісна діяльність як спосіб реалізації сутності сервісної держави / О. Омелян // Актуальні проблеми правознавства. — 2021. — Vol. 1, № 3. — С. 76–81.
9. [Електронний ресурс] — Режим доступу : https://law.knu.ua/wp-content/uploads/2024/04/20200303065819_.pdf (дата звернення: 26.11.2025).
10. Великий тлумачний словник сучасної української мови / укл. ; гол. ред. В. П. Бусел. — Ірпінь : ВТФ «Перун», 2007. — 1736 с.
11. Енциклопедичний словник з державного управління / укл. Ю. П. Сурмін та ін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. — К. : НАДУ, 2010. — 820 с.
12. Про захист прав споживачів : Закон України № 1023-XX від 12.05.1991 р. [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua> (дата звернення: 26.11.2025).
13. Про стандарти, технічні регламенти та процедури оцінки відповідності : Закон України № 255-VI від 10.04.2008 р. [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua> (дата звернення: 26.11.2025).

14. Данилюк Т. І. Сутність поняття «послуга»: теоретичні аспекти [Електронний ресурс] / Т. І. Данилюк. — Режим доступу : <https://www.nauka.com.ua> (дата звернення: 26.11.2025).
15. Хмелівська Л. П. Особливості розвитку малого підприємництва у сфері побутового обслуговування населення України : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.01.01 / Л. П. Хмелівська. — К., 2002. — 230 с.
16. Скороход О. Щодо проблем надання послуг населенню органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування / О. Скороход [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://noldis.gov.ua> (дата звернення: 26.11.2025).
17. Писаренко Г. М. Адміністративні послуги в Україні / Г. М. Писаренко // Актуальні проблеми державного управління. — 2005. — № 26. — С. 160–165. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.academy.gov.ua> (дата звернення: 26.11.2025).
18. Цивільний кодекс України: Закон № 435-IV від 16.01.2003 р. [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua> (дата звернення: 26.11.2025).
19. Писаренко Г. М. Адміністративні послуги в Україні: організаційно-правові аспекти : дис. ... / Г. М. Писаренко. — Одеса, 2006.
20. Луців І. І. Доктринальні визначення поняття «публічні послуги» / І. І. Луців // Соціально-правові студії. — 2021. — Т. 4, № 2. — С. 19–25. — URL : <https://sls-journal.com.ua/uk/journals/tom-4-2-2021/doktrinalni-viznachennya-ponyattya-publichni-poslugi> (дата звернення: 22.11.2025).
21. Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади : розпорядження Кабінету Міністрів України № 90 від 15.02.2006 р. [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua> (дата звернення: 26.11.2025).
22. Про надання роз'яснень термінів, які застосовуються у законах України у сфері надання адміністративних послуг та їх узгодження : лист Міністерства юстиції України № 967-0-29-22 від 18.12.2009 р. [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua> (дата звернення: 26.11.2025).
23. Центр політико-правових реформ [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://pravo.org.ua> (дата звернення: 26.11.2025).
24. Шиндель Ю. А. Зміст надання публічних послуг у складі злочину, передбаченого ст. 365-2 КК України / Ю. А. Шиндель // Вісник Харківського національного університету. — 2013. — С. 173–177.

25. Тихомирова Ю. А. Теорія компетенції / Ю. А. Тихомирова. — М. : Вид. Тихомирова Ю. А., 2001. — 355 с.
26. Тимощук В. П. Адміністративна процедура та адміністративні послуги: зарубіжний досвід і пропозиції для України / В. П. Тимощук. — К. : Факт, 2003. — 496 с.
27. Легеза Є. О. Щодо визначення публічних послуг в Україні / Є. О. Легеза // Юридичний науковий електронний журнал. — 2015. — № 6. — С. 129–132. — URL : http://www.lsej.org.ua/6_2015/37.pdf (дата звернення: 22.11.2025).
28. Про оподаткування прибутку підприємств : Закон України № 334/94 від 28.12.1995 р. [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua> (дата звернення: 26.11.2025).
29. Бовкун О. Теоретико-концептуальні засади класифікації «публічних послуг» в умовах сервісно-орієнтованого розвитку держави / О. Бовкун // Економіка та суспільство. — 2022.
30. Коліушко І. Управлінські послуги — новий інститут адміністративного права / І. Коліушко // Право України. — 2001. — № 5. — С. 30–34.
31. [Електронний ресурс] — Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/810/98#Text> (дата звернення: 26.11.2025).
32. [Електронний ресурс] — Режим доступу : <https://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/4272/4295> (дата звернення: 26.11.2025).
33. [Електронний ресурс] — Режим доступу : <https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/17ebae32-30e5-4f0e-84b1-03513073b38a/content> (дата звернення: 26.11.2025).
34. [Електронний ресурс] — Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text> (дата звернення: 26.11.2025).
35. [Електронний ресурс] — Режим доступу : <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/261825/258229> (дата звернення: 26.11.2025).
36. [Електронний ресурс] — Режим доступу : <https://ur.knute.edu.ua/bitstreams/17ebae32-30e5-4f0e-84b1-03513073b38a/download> (дата звернення: 26.11.2025).
37. Луців І. І. Якість і доступність публічних послуг як елемент правової характеристики / І. І. Луців // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія юридична. — 2023. — № 3. — С. 48–55.

38. Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2013 р. № 5203-VI [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> (дата звернення: 26.11.2025).
39. Мирошніченко А. І. Організація надання публічних послуг : навч. посіб. / А. І. Мирошніченко. — Полтава : НУПП, 2025. — 165 с.
40. Мілевський А. Х. Характеристика принципів адміністративних послуг, що надаються підрозділами Міністерства юстиції України / А. Х. Мілевський // Підприємництво, господарство і право. — 2019. — № 6. — С. 173–177.
41. Тимошук В. П., Кірмач А. В. Оцінка якості адміністративних послуг / В. П. Тимошук, А. В. Кірмач. — К. : Факт, 2005. — 88 с.
42. ДСТУ ISO 9000:2015 (ISO 9000:2015, IDT). Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. — Київ : ДП УкрНДНЦ, 2016. — 49 с.
43. Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 р. № 5203-VI [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> (дата звернення: 26.11.2025).
44. [Електронний ресурс] — Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 26.11.2025).
45. [Електронний ресурс] — Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> (дата звернення: 26.11.2025).
46. Бригілевич І. Діяльність ЦНАП та оцінка якості надання публічних послуг : практич. посіб. / І. Бригілевич. — К. : Проміс, 2017. — 40 с.
47. Хрикова Е. М. Система управління якістю адміністративних послуг : навч. посіб. / Е. М. Хрикова. — Луганськ : ДЗ «Луганський нац. ун-т ім. Т. Шевченка», 2012. — 233 с.
48. Актуальні питання тлумачення та застосування Закону України «Про адміністративну процедуру» : зб. тез наукових доповідей / ред. колегія. — К. : 2025. — 253 с.
49. Трещов М. Особливості формування видаткової частини місцевих бюджетів України у світлі нових реформ / М. Трещов // Актуальні проблеми державного управління. — 2015. — Вип. 2. — С. 123–126. — Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2015_2_28 (дата звернення: 26.11.2025).
50. Закон України. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг : Законодавчий акт [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text> (дата звернення: 26.11.2025).

51. [Електронний ресурс] — Режим доступу : https://pzmrujust.gov.ua/images/2022/peblichni_poslyhu.pdf (дата звернення: 26.11.2025).
52. Ткаченко Н. В. Трансформація публічного управління в умовах цифрової економіки / Н. В. Ткаченко. — Дніпро, 2021.
53. Кравченко О. Система управління якістю надання адміністративних послуг : навч.-метод. посібник / О. Кравченко. — С. 76–79.
54. Буренко Т. О. Актуальні підходи до оцінювання ефективності системи надання державних адміністративних послуг в Україні / Т. О. Буренко // Інвестиції : практика та досвід. — 2011. — № 9. — С. 100–103.
55. Драган І. О. Оцінка якості надання адміністративних послуг в контексті удосконалення механізму взаємодії органів влади з громадою / І. О. Драган // Державне управління: удосконалення та розвиток. — 2014. — № 3.
56. Дацаківська О. Особливості моніторингу органів місцевого самоврядування як методу вивчення політичного процесу / О. Дацаківська // Вісник Львівського університету : Сер. філософсько-політологічні студії. — 2012. — Вип. 2, № 07. — С. 181–191.
57. [Електронний ресурс] — Використання Big Data в аналітиці маркетингу: кращі практики / LinkedIn. — Режим доступу : <https://www.linkedin.com/pulse/використання-big-data-в-аналітиці-маркетингу-кращі-практики-кудрянь-вусие> (дата звернення: 26.11.2025).
58. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР // Відомості Верховної Ради України. — 1997. — № 24. — Ст. 170.
59. Губа О. П. Керівні кадри державної служби як рушійна сила адміністративної реформи / О. П. Губа // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. праць. — Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2003. — № 3 (18). — С. 186–191.
60. [Електронний ресурс] — Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text> (дата звернення: 26.11.2025).
61. Про схвалення Концепції розвитку електронної демократії в Україні та плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 08.11.2017 р. № 797-р [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/797-2017-%D1%80#Text> (дата звернення: 26.11.2025).

62. Про інформацію : Закон України від 02.10.1992 р. № 2657-XII. — Відомості Верховної Ради України. — 1992. — № 48. — Ст. 650. — Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text> (дата звернення: 26.11.2025).
63. [Електронний ресурс] — Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text> (дата звернення: 26.11.2025).
64. Гадецька З. М. Переваги та перспективи застосування інформаційних технологій у публічному управлінні / З. М. Гадецька // Публічне адміністрування та національна безпека. — С. 1–16. — Режим доступу : <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/17532747741109.pdf> (дата звернення: 26.11.2025).
65. Арутюнян В. Сучасні тенденції використання ІТ у публічному управлінні / В. Арутюнян // Аспекти публічного управління. — 2024. — Vol. 12, № 1. — С. 49–56.
66. Edelmann M., van der Vlugt R. Competences That Foster Digital Transformation of Public Administrations: An Austrian Case Study // Administrative Sciences. — 2023. — Vol. 13, No. 2. — Article 44. — DOI: 10.3390/admsci13020044.
67. OECD. 2023 OECD Digital Government Index. — Paris : OECD Publishing, 2024. — DOI: 10.1787/f64fed2a-en.
68. OECD Going Digital Toolkit Policy Note: Designing and delivering public services in the digital age [Електронний ресурс]. — Режим доступу : https://www.researchgate.net/publication/360701545_OECD_Going_Digital_Toolkit_Policy_Note_Designing_and_delivering_public_services_in_the_digital_age
69. World Bank. GovTech Maturity Index: Global Insights. — Washington, D.C. : World Bank, 2022.
70. Clifton J., Fernández-Gutiérrez M., Howlett M. Assessing public services from the citizen perspective: what can we learn from surveys? // Journal of Economic Policy Reform. — 2020. — DOI: 10.1080/17487870.2020.1795444.
71. Fyshchuk I., Evsyukova O. Effective Communication in Digital Transformation of Service State during Change Management Processes in Ukraine // Public Policy and Administration. — 2020. — Vol. 19, No. 2. — P. 172–190.
72. Roseth C., Santiso J., León J., et al. Simplifying Lives 2018: Quality Management and Satisfaction in Public Services. — Washington, D.C. : Inter-American Development Bank, 2021
73. Bayerisches Staatsministerium für Digitales. Digitalplan Bayern: Digital besser leben (Langfassung) [Електронний ресурс]. — 2022. — Режим доступу: <https://www.stmd.bayern.de/wp->

[content/uploads/2025/06/Digitalplan_Text_Langfassung_PDF.pdf](#) (дата доступа: 24.11.2025)

74. Ernst & Young (France). Étude «Digitalisation des services publics». — Paris : Ernst & Young, 2022 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/fr-fr/campaigns/france-2022/documents/etude-digitalisation-services-publics.pdf> (дата доступа: 23.11.2025).

75. Kuhlmann S., Proeller I., Schimanke D., Ziekow J. (eds.). *Public Administration in Germany* / S. Kuhlmann, I. Proeller, D. Schimanke, J. Ziekow (eds.). — Cham : Palgrave Macmillan, 2021.

76. Franklin A. L., Raadschelders J. C. N. *Introduction to Governance, Government and Public Administration* / A. L. Franklin, J. C. N. Raadschelders. — Cham : Palgrave Macmillan, 2023

77. Balasubrahmanyam S. V. S. Devarakonda. *Einführung in die öffentliche Verwaltung* / S. V. S. Devarakonda Balasubrahmanyam. — München : Unser Wissen, 2023

78. Urs N., Špaček D., Nõmmik S. (eds.). *Digital Transformation in European Public Services: Complexities, Challenges, and Good Practices* / N. Urs, D. Špaček, S. Nõmmik (eds.). — Cham : Palgrave Macmillan, 2025.

79. Bovaird T., Löffler E. (eds.). *Public Management and Governance* : 4th ed. / T. Bovaird, E. Löffler (eds.). — London : Routledge, 2024.

80. Brandsma G. J. (ed.). *Handbook on European Union Public Administration* / G. J. Brandsma (ed.). — Cheltenham : Edward Elgar, 2024.