МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІОЛОГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ

КАФЕДРА ФІЛОСОФІЇ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ

Кваліфікаційна робота магістра

АДМІНІСТРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

Виконав: магістрант 2-го курсу, групи 8.2814-1з
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування»
О.Ю. Гончарова

Керівник: доцент кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи, доцент, к.держ.упр. Заїка О.В.

Рецензент: професор кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи, д.держ.упр., професор
Болдуєв М.В.

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціології та управління
Кафедра соціальної філософії та управління
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри соціальної філософії та управління
_____Т.І.Бутченко
«____»_____2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРАНТЦІ

Гончаровій Олені Юріївні
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи Адміністративне управління якістю надання публічних послуг в Україні
керівник роботи Заїка Олена Вікторівна, к.держ.упр., доцент
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом ЗНУ «19» березня 2025 року № 417-с

2. Строк подання студентом роботи 4 грудня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи: Адміністративні послуги: стан і перспективи реформування. Збірник матеріалів / Тимощук В.П., Добрянська Н.Л., Курінний О.В., Школьний Є.О. та ін. / Заг. ред. Тимощука В.П., Курінного О.В. К., 2015. 428 с. Вороніна Ю. Є. Теорія та практика публічного управління та адміністрування. Мелітополь : ТОВ «Колор Принт», 2020. 204 с. Чаусовська С.І. Поняття публічних послуг та їх класифікація. Держава та регіони. 2017. №1 (57). С.102-108.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Дослідити стан наукової розробки проблеми дослідження адміністративного управління якістю надання публічних послуг в Україні. 2. Уточнити основні поняття дослідження: «адміністративне управління», «якість», «публічні послуги», «публічна служба». 3. Визначити принципи та методи дослідження адміністративного управління якістю надання публічних послуг в Україні. 4.Виокремити особливості функціонування системи надання публічних послуг в Україні. 5. Охарактеризувати сучасні тенденції розвитку центрів надання адміністративних послуг в Україні та у Запорізький області. 6. Проаналізувати європейські та світові практики управління якістю публічних послуг. 7. Надати пропозиції щодо вдосконалення та впровадження моделі системи управління якістю в Україні на основі зарубіжного досвіду. 8. Розробити рекомендації щодо впровадження діджитал-концепцій у систему надання публічних послуг.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
1 таблиця

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Заїка О.В., доцент кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи	20.03.2025	20.03.2025
Розділ 2	Заїка О.В., доцент кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи	28.08.2025	28.08.2025
Розділ 3	Заїка О.В., доцент кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи	10.10.2025	10.10.2025

7. Дата видачі завдання 20 березня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Березень 2025	*виконано*
2.	Бібліографічний пошук	Квітень 2025	*виконано*
3.	Розробка основних положень роботи	Червень 2025	*виконано*
4.	І розділ	Червень – серпень 2025	*виконано*
5.	ІІ розділ	Серпень – жовтень 2025	*виконано*
6.	ІІІ розділ	Жовтень – листопад 2025	*виконано*
7.	Систематизація висновків	Листопад – грудень 2025	*виконано*
8.	Нормоконтроль	Листопад – грудень 2025	*виконано*

Студент _____ О.Ю. Гончарова

Керівник роботи _____ О.В. Заїка

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ О.В.Заїка

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота складається з 86 сторінок, 64 позиції у списку літератури.

АДМІНІСТРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ, ЯКІСТЬ, ПУБЛІЧНІ ПОСЛУГИ, ЦНАП, ЕЛЕКТРОННІ ПОСЛУГИ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ

Мета дослідження - розробити теоретико-методичні засади та практичні рекомендації щодо вдосконалення системи адміністративного управління якістю публічних послуг в Україні з урахуванням цифрової трансформації, стандартів сервісності та вимог воєнного й післявоєнного відновлення.

Об'єкт дослідження – процес надання та організації публічних послуг в Україні.

Предмет дослідження - механізми адміністративного управління якістю публічних послуг, інструменти оцінювання, нормативно-правові засади, цифрові моделі управління та напрями їх удосконалення.

Методи дослідження: аналіз, синтез, індукція, дедукція, структурно-функціональний.

Гіпотеза дослідження: якість публічних послуг в Україні може бути суттєво підвищена за умови впровадження комплексної моделі управління.

Наукова новизна дослідження зумовлена як обмеженістю комплексних міждисциплінарних досліджень у цій сфері, так і постійними трансформаціями публічного сектору, зокрема у контексті європейської інтеграції та цифрової модернізації держави.

Висновки: 1. Адміністративне управління якістю публічних послуг перебуває на етапі глибокої трансформації, що зумовлено розвитком цифрових технологій, децентралізацією та поступовим переходом держави до сервісної моделі врядування. 2. Формування ефективної системи забезпечення якості потребує стандартизації, професіоналізації персоналу, цифрової інтеграції та впровадження механізмів постійного моніторингу з використанням ШІ. 3. Результативність реформи можлива лише за умови нормативного закріплення єдиних стандартів якості та створення законодавчої бази.

SUMMARY

The qualification work consists of 86 pages, with 64 positions in the bibliography.

ADMINISTRATIVE MANAGEMENT, QUALITY, PUBLIC SERVICES, ASCs (CNAP), E-SERVICES, DIGITALIZATION

Research Aim: to develop theoretical and methodological foundations and practical recommendations for improving the system of administrative management of public service quality in Ukraine, considering digital transformation, service standards, and the requirements of wartime and post-war recovery.

Research Object: the process of provision and organization of public (administrative) services in Ukraine.

Research Subject: mechanisms of administrative quality management of public services, evaluation tools, regulatory frameworks, digital governance models, and directions for their improvement.

Research Methods: analysis, synthesis, induction, deduction, structural-functional method.

Hypothesis: the quality of public services in Ukraine can be significantly improved through the implementation of a comprehensive management model.

Scientific Novelty: defined by the limited number of interdisciplinary studies in this field and constant transformations in the public sector, particularly within the context of European integration and digital modernization of the state.

Conclusions: 1. Administrative management of public service quality in Ukraine is undergoing deep transformation driven by digital technologies, decentralization, and the shift toward a service-oriented model of governance. 2. Building an effective quality assurance system requires standardization, professional development of personnel, digital integration, and the implementation of continuous monitoring mechanisms using AI. 3. Successful reform is possible only through the legislative consolidation of unified quality standards and the formation of a corresponding regulatory framework..

ЗМІСТ

ВСТУП……3
РОЗДІЛ 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ……8
1.1. Стан наукової розробки проблеми дослідження адміністративного управління якістю надання публічних послуг в Україні……8
1.2. Уточнення основних понять дослідження: «адміністративне управління», «якість», «публічні послуги», «публічна служба»…….14
1.3. Принципи та методи дослідження адміністративного управління якістю надання публічних послуг в Україні……19
РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ…….22
2.1. Особливості функціонування системи надання публічних послуг в Україні…….22
2.2. Сучасні тенденції розвитку центрів надання адміністративних послуг в Україні та у Запорізький області……...34
2.3. Європейські та світові практики управління якістю публічних послуг…….48
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ…….54
3.1 Пропозиції щодо вдосконалення та впровадження моделі системи управління якістю в Україні на основі зарубіжного досвіду…….54
3.2. Рекомендації щодо впровадження діджитал-концепцій у систему надання публічних послуг……..……63
ВИСНОВКИ……...75
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ…….....……...79

ВСТУП

У сучасних умовах трансформації української державності питання забезпечення якісного надання публічних послуг набуває ключового значення для підвищення ефективності публічного управління, зміцнення інституційної спроможності держави та зростання рівня довіри громадян до органів влади. Реформа державного управління, децентралізація, розвиток цифрових технологій, а також інтеграція до європейського адміністративного простору зумовлюють докорінну зміну підходів до організації публічних сервісів, що потребує ґрунтовного теоретичного осмислення та наукового аналізу.

Публічні послуги у XXI столітті перестають бути другорядною функцією держави та перетворюються на центральну категорію, яка визначає її ефективність, легітимність і здатність забезпечувати сталий розвиток суспільства. В європейській традиції якість публічних послуг розглядається як індикатор дії принципів good governance, зокрема прозорості, підзвітності, результативності, орієнтації на потреби людини. Україна, задекларувавши перехід до сервісної моделі держави, активно впроваджує інституційні механізми, спрямовані на підвищення стандартів якості: розвиток центрів надання адміністративних послуг, цифровізацію процедур, удосконалення законодавчої бази, адаптацію європейських моделей оцінювання.

Проблема якості публічних послуг – центральна для реформи державного управління та підвищення довіри громадян до інституцій. В Україні в останнє десятиліття відбулися помітні інституційні перетворення: розвиток ЦНАП, запуск цифрових сервісів «Дія», поширення підходів управління якістю (CAF, ISO). Водночас наукова дискусія продовжує шукати відповіді на питання ефективності цих змін, їх впливу на реальний користувацький досвід і сталий розвиток сервісів.

Разом із тим формування якісної системи надання публічних послуг супроводжується низкою викликів. Інституційна фрагментарність, нерівномірність розвитку громад, недостатня стандартизація процедур, обмеженість кадрових і фінансових ресурсів, а також складність трансформації

бюрократичних практик у сервісно-орієнтовані моделі управління ускладнюють реалізацію принципів якості на практиці. Ці проблеми посилюються зростанням очікувань громадян і бізнесу, підвищенням запиту на оперативність, доступність і цифрову зручність сервісів.

Попри активний розвиток цифрових сервісів, становлення мережі ЦНАП та модернізацію публічного сектору, система надання публічних послуг в Україні залишається нерівномірною за якістю, доступністю та ефективністю. Відсутність єдиної системи оцінювання, стандартизації та правового регулювання інновацій (ШІ, блокчейн, проактивні послуги) призводить до розриву між очікуваннями населення й фактичним рівнем сервісу.

Нестача нормативно закріплених стандартів, кадрової професіоналізації, інституційної стійкості та цифрової інтегрованості формує проблему, яка потребує системного теоретичного та практичного вирішення.

Мета дослідження – розробити теоретико-методичні засади та практичні рекомендації щодо вдосконалення системи адміністративного управління якістю публічних послуг в Україні з урахуванням цифрової трансформації, стандартів сервісності та вимог воєнного й післявоєнного відновлення.

Об'єкт дослідження – процес надання та організації публічних послуг в Україні.

Предмет дослідження – механізми адміністративного управління якістю публічних послуг, інструменти оцінювання, нормативно-правові засади, цифрові моделі управління та напрями їх удосконалення.

Згідно з метою маємо виконати такі *завдання:*

– дослідити стан наукової розробки проблеми дослідження адміністративного управління якістю надання публічних послуг в Україні;

– уточнити основні поняття дослідження: «адміністративне управління», «якість», «публічні послуги», «публічна служба»

– визначити принципи та методи дослідження адміністративного управління якістю надання публічних послуг в Україні;

– виокремити особливості функціонування системи надання публічних послуг в Україні;

– охарактеризувати сучасні тенденції розвитку центрів надання адміністративних послуг в Україні та у Запорізький області;

– проаналізувати європейські та світові практики управління якістю публічних послуг;

– надати пропозиції щодо вдосконалення та впровадження моделі системи управління якістю в Україні на основі зарубіжного досвіду;

– розробити рекомендації щодо впровадження діджитал-концепцій у систему надання публічних послуг.

Особливої актуальності дослідження набуває в умовах повномасштабної війни, яка створила безпрецедентні виклики для функціонування державних інституцій та забезпечення ними публічних послуг. Війна докорінно змінила пріоритети державної політики, актуалізувала потребу у стійкості (resilience), безперервності та адаптивності сервісів, спричинила появу нових категорій отримувачів послуг – внутрішньо переміщених осіб, військовослужбовців, осіб, що втратили житло чи майно. Водночас війна стала каталізатором цифровізації, дерегуляції та оптимізації адміністративних процедур, прискоривши інноваційні процеси, що тривалий час залишалися інерційними.

У таких умовах адміністративне управління якістю надання публічних послуг постає як комплексний і багатовимірний феномен, що поєднує організаційно-правові, управлінські, соціальні, кадрові та технологічні механізми. Його дослідження потребує інтеграції системного, інституційного, сервісно-орієнтованого та цифрового підходів, що дозволяє розкрити специфіку функціонування сучасної моделі публічних сервісів в Україні та визначити напрями її вдосконалення.

Гіпотеза дослідження – якість публічних послуг в Україні може бути суттєво підвищена за умови впровадження комплексної моделі управління, що включатиме: юридично закріплені стандарти сервісності, цифрову екосистему з використанням технологій ШІ та блокчейн, інтегровану систему моніторингу,

розвиток кадрових компетентностей та створення стійкої сервісної інфраструктури.

Передбачається, що системне поєднання цих чинників забезпечить не лише оперативність і точність послуг, а й зростання довіри громадян до держави та відповідність європейським вимогам.

Наукова новизна теми зумовлена як обмеженістю комплексних міждисциплінарних досліджень у цій сфері, так і постійними трансформаціями публічного сектору, зокрема у контексті європейської інтеграції та цифрової модернізації держави. Посилення значення електронних сервісів, розвиток інститутів публічної участі, впровадження стандартів ISO та CAF, а також результати реформи децентралізації створюють потребу в нових аналітичних моделях і концептуальних підходах до управління якістю послуг.

Таким чином, дослідження адміністративного управління якістю надання публічних послуг в Україні має важливе теоретичне й прикладне значення, адже дозволяє не лише поглибити розуміння механізмів функціонування сервісної держави, а й сформувати пропозиції щодо вдосконалення публічної політики, підвищення ефективності інституцій та забезпечення прав громадян. Результати роботи можуть бути використані у процесі розроблення державних стратегій, удосконалення нормативно-правової бази, оптимізації інституційної організації публічних послуг, а також у практичній діяльності органів влади всіх рівнів.

Публічні послуги покликані забезпечувати такі умови, за яких держава здатна відповідати на ключові потреби населення та бізнесу, надаючи їм доступ до сучасних, результативних і відкритих сервісів. Через систему таких послуг реалізуються основоположні права людини, підтримується суспільна рівновага та створюються можливості для довгострокового розвитку країни. У сучасному світі жодна держава не може функціонувати без налагодженого механізму публічних послуг, адже саме він визначає рівень життєздатності суспільства.

Поняття сталого розвитку передбачає, що держава має діяти таким чином, щоб забезпечувати гідні умови життя нинішнім громадянам, не обмежуючи перспектив наступних поколінь. Це охоплює широкий спектр завдань: від

будівництва та модернізації інфраструктури до розвитку системи освіти й упровадження технологій, безпечних для довкілля. Усі ці напрямки формують підґрунтя для стабільного суспільного поступу.

Не менш важлива роль публічних послуг полягає у зменшенні соціальних диспропорцій. За відсутності державного регулювання соціальна нерівність зростала б значно швидше, залишаючи найуразливіші категорії населення – малозабезпечених громадян, осіб старшого віку та людей з інвалідністю – без належної підтримки. Саме система публічних сервісів дозволяє вирівнювати можливості різних груп населення та гарантувати суспільну солідарність.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку літератури.

РОЗДІЛ 1
МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

1.1. Стан наукової розробки проблеми дослідження адміністративного управління якістю надання публічних послуг в Україні

Проблема забезпечення якості публічних послуг посідає одне з провідних місць у сучасних студіях з публічного управління та адміністрування. Її наукова розробка в Україні відбувається на перетині кількох дисциплін – адміністративного права, державного управління, менеджменту, соціології та економіки державного сектору.

Останні десятиліття характеризуються зростанням інтересу до цієї проблематики, що пов’язано з євроінтеграційними процесами, реформою децентралізації, розвитком цифрового урядування та переходом до сервісної моделі держави.

Українські вчені виокремлюють декілька етапів наукової уваги до проблеми:

– дорадянський та радянський період – якість розглядалася через призму ефективності діяльності органів влади, без акценту на потребах громадян.

– 1991–2010 рр. – формування понятійно-категоріального апарату та інституційних основ публічних послуг. У цей час з’являються перші дослідження, присвячені адміністративним послугам (І. Коліушко, В. Тимощук).

– 2010–2020 рр. – активізація наукових досліджень у зв’язку з адміністративною реформою, розвитком ЦНАПів, електронного врядування, стандартизацією послуг. У цей період з’являються роботи, присвячені індикаторам якості, управлінським механізмам, цифровізації.

– 2020–дотепер – формування системних комплексних підходів; акцент на досвіді громад, міжмуніципальній співпраці, оцінюванні впливу децентралізації та цифрової трансформації на якість послуг [6, с.45].

Таким чином, наукова розробка проблеми є динамічною і характеризується тенденцією до міждисциплінарності.

Суттєву роль у формуванні категоріального апарату відіграли:

– І. Коліушко, В. Тимощук, які заклали основи сучасного розуміння адміністративних послуг як юридично значимих дій органів влади, чітко структурованих у процедурному полі.

– В. Бублейник, який запропонував теоретичну модель публічної послуги як соціально-адміністративного продукту, що має відповідати стандартам, запитам громадян та принципам доброго врядування.

– Н. Губерська, Є. Легеза, які присвятили свої дослідження дефініціям «якість публічної послуги», «стандартизація послуг», «управління якістю», розширили компонентний аналіз поняття «якість» через критерії задоволеності, прозорості та результативності.

– О. Дроздова, яка досліджує трансформацію публічної послуги в умовах модернізації державного управління [9, с.150].

У наукових текстах цих авторів чітко окреслено перехід держави від «контрольно-адміністративної» до «сервісно-орієнтованої» моделі, де ключовим індикатором ефективності стає не виконання функцій органами влади, а рівень задоволеності громадян.

У сфері адміністративного права значний внесок зробили:

– В. Савіцька, О. Буханевич, які розробляють питання регулювання порядку надання адміністративних послуг, стандартизації процедур, ролі суб’єктів владних повноважень у забезпеченні якості.

– С. Шийович, яка досліджує механізми адміністративного оскарження та їхній вплив на якість сервісів.

– І. Саченко, яка акцентує на антикорупційних ризиках під час надання публічних послуг [15 с.33].

Науковці обґрунтовують, що правові засади функціонування системи публічних послуг повинні забезпечувати прозорість, визначеність і відповідальність органів влади.

Найбільш розробленою тематикою в Україні є організаційні моделі надання адміністративних послуг у форматі ЦНАПів. Тут ключовими авторами є:

– С. Прокопенко – аналізує ефективність організації роботи ЦНАПів та пропонує моделі їх оптимізації.

– І. Коліушко, В. Тимощук, які оцінюють вплив децентралізації на якість сервісних послуг.

– О. Орлова – проводить комплексні дослідження управління якістю послуг у громадах.

– А. Дегтяр – зосереджується на інституційному розвитку сервісної держави [12].

Науковці відзначають, що формування ЦНАПів сприяло переходу до зручніших, прозоріших та доступніших адміністративних послуг.

Українські дослідники активно розглядають можливості інтеграції приватного досвіду менеджменту якості в діяльність органів влади. Серед них:

– Т. Маматова, О. Марченко – досліджували застосування стандартів ISO у державному секторі.

– О. Воронько – вивчала інструменти внутрішнього контролю та аудиту якості.

– Л. Пашко, І. Кравченко – аналізували методи оцінювання задоволеності клієнтів на основі індикаторів SERVQUAL та NPS, їх адаптованість до ЦНАПів [32].

Ці дослідження формують методологічне підґрунтя для впровадження систем управління якістю в органах влади.

Після 2019 року дослідження значною мірою змістилися в бік цифровізації. Найвагоміші роботи належать:

– А. Семенченку, який розглядав цифрову трансформацію як інструмент підвищення прозорості та якості сервісів.

– О.Руденко – аналізує функціонування електронних адміністративних послуг.

– В. Вишновецькій, яка зосереджується на електронній демократії як факторі формування якісних послуг [32].

Важливим напрямом є також дослідження впливу мобільних сервісів («Дія») на покращення доступності та якості послуг. Цьому присвячені роботи С. Лободинського, О. Лейби, А. Романюка.

Значний науковий доробок у дослідженнях взаємодії влади та громадян, сприйняття якості послуг і рівня довіри зробили:

– О. Оболенський підкреслював, що якість сервісів є основою легітимності держави.

– В. Ребкало аналізував зворотний зв’язок між органами влади та споживачами послуг.

– Ю. Шаров, В. Тертичка, які вивчали оцінювання громадської думки та механізми участі громадськості в розробленні стандартів послуг.

– О. Чеботарьов акцентує увагу на взаємозв’язку між інституційною довірою, задоволеністю та якістю публічних послуг [33].

Попри значний масив наукових робіт, сучасний стан дослідження проблеми характеризується певними обмеженнями, наприклад:

– брак комплексних міждисциплінарних досліджень, що поєднують правові, управлінські, соціологічні та цифрові аспекти.

– недостатня емпіричність – більшість досліджень ґрунтуються на теоретичному аналізі, бракує широких порівняльних досліджень ефективності громад.

– фрагментарна стандартизація якості – існують різні підходи до індикаторів, що ускладнює вироблення цілісної національної системи оцінювання.

– невивченість впливу цифровізації – наукові роботи зосереджені на загальних підходах, а не на вимірюванні реальних ефектів.

– брак досліджень щодо поведінкової економіки та психології користувачів, які у світі активно застосовуються для покращення сервісів (public service design, nudging) [27].

Таким чином, аналіз сучасного стану наукової розробки проблеми адміністративного управління якістю надання публічних послуг в Україні свідчить, що цю проблему досліджує широке коло українських науковців – представників різних галузей і наукових шкіл. Вітчизняна література охоплює широке коло питань – від категоріального апарату до цифрових інновацій і соціології довіри.

Разом з тим, для формування сучасної моделі сервісної держави необхідні подальші міждисциплінарні дослідження, уніфікація стандартів, активізація емпіричного аналізу та поглиблене вивчення впливу цифрової трансформації на якість публічних послуг.

Самостійне наукове осмислення поняття «публічні послуги» сформувалося лише у другій половині XX століття, зокрема в 1980-х роках, коли в розвинених країнах почали відбуватися суттєві зміни у відносинах між державою та громадянами. У цей період владні інституції переорієнтовувалися на нову модель публічного управління, у центрі якої стояла людина та її права.

Пріоритетом державної політики стало не просто виконання владних функцій, а забезпечення якісних сервісів, що відповідають очікуванням і потребам громадян. Унаслідок цього трансформувалося саме розуміння ролі населення: громадяни почали розглядатися не як пасивні адресати впливу влади, а як повноправні споживачі послуг, які мають право на їх якість, доступність і належний стандарт [51].

Ці підходи знайшли відображення й у вітчизняних концептуальних документах. Зокрема, Концепція адміністративної реформи в Україні визначає, що функції з надання публічних послуг мають виконувати не лише органи державної влади та місцевого самоврядування, але й підпорядковані їм підприємства, установи й організації. Такий підхід підкреслює розширення

суб’єктів, уповноважених надавати послуги, та формує багаторівневу систему їх реалізації [45].

Системний підхід до класифікації публічних послуг розглядає їх як складну систему, де ефективність забезпечується взаємодією різних елементів. Відповідно, класифікація базується на кількох ключових критеріях:

1. За функціональним призначенням:

– універсальні послуги (освіта, охорона здоров’я, соціальний захист) – спрямовані на задоволення базових потреб громадян.

– інфраструктурні послуги (транспорт, енергетика, ЖКГ) – підтримують економічну діяльність і життєзабезпечення суспільства.

2. За рівнем адміністративної відповідальності:

– місцеві – надаються органами місцевого самоврядування.

– національні – забезпечуються центральною владою.

– міжнародні – реалізуються через співпрацю держав або міжнародні організації.

3. За способом надання:

– прямі послуги – безпосередньо державою.

– через посередників – через приватні чи неурядові організації за підтримки держави.

4. За джерелами фінансування:

– бюджетні послуги – фінансуються з державного чи місцевих бюджетів.

– платні послуги – частково або повністю оплачуються споживачами.

5. За рівнем доступності:

– універсальні – доступні всім.

– цільові – орієнтовані на певні категорії.

6. За включеністю у державну політику:

– послуги можуть бути частиною загальнодержавних стратегій або спеціальних програм (наприклад, екологічні чи соціальні ініціативи) [51].

У сучасних умовах публічні послуги забезпечуються різними рівнями влади – від центральних до місцевих органів, а також установами та об’єднаннями, діяльність яких передбачена законодавством. Це робить сферу публічних послуг більш гнучкою, комплексною та адаптованою до регіональних потреб. Наявність різних суб’єктів надання дозволяє відрізняти публічні послуги від суто державних, що розширює саму категорію та забезпечує громадянам доступ до ширшого спектра сервісів.

1.2. Уточнення основних понять дослідження: «адміністративне управління», «якість», «публічні послуги», «публічна служба»

У сучасних умовах трансформації публічного сектору України, який зазнає суттєвих інституційних, нормативно-правових та управлінських змін у межах євроінтеграційного курсу та загальної модернізації держави, особливої актуальності набуває уточнення базових категорій, що формують теоретичний фундамент досліджень у сфері адміністративного управління якістю надання публічних послуг.

Категорії «адміністративне управління», «якість», «публічні послуги» та «публічна служба» є не лише загальнотеоретичними конструктами науки публічного управління, а й ключовими концептами, що визначають логіку побудови механізмів оптимізації сервісної діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування. Їх концептуальна чіткість створює умови для формування валідних методологічних моделей, визначення релевантних індикаторів якості, побудови системи моніторингу та оцінювання ефективності публічних послуг.

Поняття «адміністративне управління» у науковій літературі розглядається як багаторівнева система організаційно-правових і управлінських механізмів, спрямованих на реалізацію публічного інтересу через діяльність відповідних органів влади.

У вітчизняній науковій школі (В. Авер'янов, Н. Нижник, В. Бакуменко та ін.) адміністративне управління трактується передусім як правовий феномен – інституційно організована, нормативно врегульована діяльність виконавчої влади, орієнтована на реалізацію державної політики [54, с. 156].

У західній традиції (C. Hood, C. Pollitt, E. Osborne, B. Guy Peters) домінує концептуалізація адміністративного управління через призму «public management», що передбачає застосування інструментів менеджменту, орієнтацію на продуктивність, результативність, економічність та клієнтоорієнтованість [57, с.102].

Таким чином, сучасна наукова думка інтерпретує адміністративне управління як інтегровану систему правових, організаційних і менеджеріальних процедур, що забезпечують планування, виконання та оцінювання публічних політик, у тому числі політики забезпечення якості послуг.

Категорія «якість» у контексті публічних послуг є багатовимірним науковим феноменом, що охоплює одночасно технічні, процедурні, інституційні та соціально-перцептивні аспекти функціонування публічного сервісу. В українських дослідженнях якість розглядається як ступінь відповідності надання послуг встановленим стандартам, правовим нормам і очікуванням користувачів (С. Прокопенко, І. Коліушко, В. Тимощук) [56].

У міжнародній науці сформовано численні моделі оцінювання якості – SERVQUAL, SERVPERF, моделі задоволеності громадян, індекси сприйняття якості. Ці концепції пропонують розглядати якість як інтегральну властивість, що поєднує: технічний результат, процес надання, організаційну спроможність установи та суб'єктивне сприйняття користувача. У межах дослідження адміністративного управління якістю послуг ця категорія набуває особливого значення, оскільки дозволяє формувати систему показників, спрямовану як на оцінку сервісності, так і на вимірювання ефективності реалізації державних функцій [50, с.49].

Поняття «публічні послуги» виступає одним із центральних у сфері публічного управління. У науковій літературі воно визначається як соціально

значуща діяльність суб’єктів публічної влади, спрямована на задоволення індивідуальних і колективних потреб громадян та забезпечення реалізації їхніх прав.

Українські дослідники (І. Коліушко, В. Тимощук, Р. Мельник) пропонують широке тлумачення, яке охоплює соціальні, адміністративні, регуляторні, комунальні та інші види послуг. Водночас чинне законодавство акцентує на адміністративних послугах як окремому виді публічних послуг, пов’язаних із реалізацією владних повноважень [42].

У міжнародних підходах (OECD, World Bank) публічні послуги розглядаються як механізм забезпечення соціальної справедливості, сталого розвитку та підзвітності влади. Вони також слугують індикатором інституційної спроможності держави. Такий підхід узгоджується із сучасними концепціями good governance та public value, які підкреслюють значущість публічних послуг у створенні суспільної цінності.

У науковій літературі поняття «публічні послуги» трактується неоднозначно, і дослідники пропонують низку підходів до його визначення. Наприклад, публічні послуги розглядаються як суспільно значуща діяльність, що регламентується нормами законодавства та здійснюється з метою задоволення індивідуальних потреб конкретних осіб. У цьому контексті підкреслюється добровільний характер звернення споживача за відповідною послугою.

Водночас отримувачі мають право на безоплатне надання певних видів послуг у межах реалізації своїх прав і свобод або повинні сплачувати їхню вартість, встановлену державою [34, с.150].

Інший підхід визначає публічні послуги як ті, що забезпечуються суб’єктами публічного сектора за рахунок бюджетних ресурсів і під відповідальність органів публічної влади [23]. У межах ще однієї позиції акцент робиться на обслуговуванні платників податків через функціонування державного апарату.

Такий підхід має виразне державницьке спрямування, оскільки сфери охорони здоров’я, освіти, транспорту, містобудування та інші розглядаються як

пріоритетні напрями, у яких держава виконує зобов'язання щодо забезпечення базових потреб населення. Відповідно, публічні послуги постають формою обслуговування громадян як на загальнодержавному, так і на регіональному рівнях [5, с.196].

Окремі дослідники підкреслюють, що надання публічних послуг здійснюється не лише органами державної влади чи місцевого самоврядування, але й іншими суб'єктами – зокрема альтернативними структурами у взаємодії з громадськими організаціями, що працюють в інтересах населення [36]. Подібний підхід відображено й у позиції, яка трактує публічні послуги як діяльність органів влади різних рівнів та підпорядкованих їм державних або муніципальних установ, організацій і підприємств, що функціонують на основі фінансування з державного або місцевих бюджетів [2, с.56].

Ще ширше розуміння пропонує концепція, у межах якої суб'єктами надання публічних послуг виступають як органи державної влади та місцевого самоврядування, так і приватні фізичні та юридичні особи, їх об'єднання, інші інституції, що здійснюють розподіл матеріальних і нематеріальних благ за рахунок як публічних, так і приватних джерел фінансування. У цьому визначенні підкреслюється суспільна корисність результатів такої діяльності як для держави, так і для населення [1].

Саме останній підхід видається найбільш комплексним та науково обґрунтованим, оскільки він фокусує увагу на ролі органів публічної влади як основних провайдерів публічних послуг, але водночас визнає участь інших суб'єктів. Така позиція дозволяє розглядати зміст публічних послуг у ширшому контексті – не лише як елемент державотворчої діяльності, а й у зв'язку з регіональними особливостями, багаторівневістю системи управління та взаємодією різних секторів. Це забезпечує більш глибоке й системне уявлення про природу публічних послуг у структурі публічного управління.

Категорія «публічна служба» визначається як професійна діяльність осіб, уповноважених державою або місцевим самоврядуванням на виконання управлінських та організаційних функцій.

У працях українських учених (Т. Мотренко, О. Оболенський, С. Серьогіна) публічна служба розглядається як інституційна система, що забезпечує стабільність державного управління, організаційну спроможність органів влади, дотримання принципів законності й професійності [1].

У західних дослідженнях (J. Perry, L. Wise, K. Christensen) сформована концепція public service motivation, що доводить вирішальний вплив ціннісно-мотиваційної орієнтації службовців на результативність і якість їхньої діяльності. Отже, публічна служба є не лише кадровим і організаційним ресурсом, а й ключовим елементом механізму забезпечення належної якості публічних послуг.

Уточнення зазначених понять є критично важливим для формування науково обґрунтованої моделі адміністративного управління якістю публічних послуг, оскільки забезпечує методологічну узгодженість дослідження, визначає логіку побудови механізмів управління, уможливлює впровадження системи вимірювання якості на засадах об’єктивності, порівнюваності та верифікованості.

Концептуальна чіткість цих категорій дозволяє обґрунтувати необхідність формування комплексних показників якості, що враховують не лише технічні чи правові аспекти, а й управлінські, соціально-психологічні та інституційні складові.

Для України таке уточнення має особливе значення у зв’язку з активною імплементацією європейських стандартів врядування, реформою адміністративних процедур, цифровізацією публічних послуг та необхідністю підвищення рівня довіри громадян до інституцій влади.

Відсутність уніфікованого термінологічного апарату ускладнює формування узгодженої політики в галузі сервісного врядування, перешкоджає ефективному застосуванню міжнародних моделей оцінювання якості та стримує розвиток системи публічної служби як основного носія організаційної спроможності.

Отже, концептуальне опрацювання понять «адміністративне управління», «якість», «публічні послуги» та «публічна служба» є фундаментальною передумовою для побудови цілісної теоретичної та методологічної моделі дослідження адміністративного управління якістю надання публічних послуг в Україні.

Їх наукове уточнення забезпечує можливість формування ефективних механізмів сервісного врядування, розробки релевантних індикаторів якості, адаптації міжнародних практик до українського контексту та реалізації концепції держави, орієнтованої на громадянина й суспільну цінність.

1.3. Принципи та методи дослідження адміністративного управління якістю надання публічних послуг в Україні

Методологічне забезпечення дослідження адміністративного управління якістю надання публічних послуг в Україні ґрунтується на інтеграції загальнонаукових і спеціальних принципів, що дозволяють розглядати даний феномен як складну соціально-управлінську систему. В умовах модернізації публічного сектору, утвердження сервісної моделі держави та розширення цифрової взаємодії між владою і громадянами, питання методологічної коректності аналізу адміністративних практик набуває особливої ваги.

Провідним у дослідженні є принцип системності, який передбачає розгляд процесу надання публічних послуг як цілісної багаторівневої системи, що охоплює державні інституції, організаційно-правові механізми, управлінські процедури, цифрові інструменти, кадровий потенціал та, найважливіше, отримувача послуг. Оцінка якості не може здійснюватися ізольовано від контексту інституційних трансформацій, нормативних регулювань, ресурсного забезпечення та особливостей адміністративних процесів.

Системний підхід дозволяє простежити причинно-наслідкові зв’язки, визначити «вузькі місця» у функціонуванні публічних сервісів та зрозуміти, які управлінські рішення впливають на якісні параметри результату.

Не менш значущим є принцип об’єктивності, який вимагає опори на верифіковані емпіричні дані та науково підтверджені факти. Оцінювання якості публічних послуг має базуватися не лише на формальних звітах, але й на кількісних та якісних показниках, таких як результати соціологічних опитувань, статистика скарг, відкриті дані органів влади, міжнародні рейтинги ефективності державного управління, звіти інституцій аудиту. Важливо забезпечити репрезентативність даних та їх відповідність реальному досвіду користувачів, адже якість у публічному секторі неможливо оцінити виключно через формальні критерії – вона передусім виявляється у сприйнятті громадянами.

Важливим методологічним орієнтиром виступає принцип комплексності. Якість публічних послуг є багатовимірним поняттям, яке поєднує юридичні стандарти, організаційні процедури, управлінську культуру, технологічні інновації та соціальні очікування. Саме тому дослідження має інтегрувати управлінський, правовий, соціологічний, економічний та технологічний виміри. Комплексний підхід уможливлює виявлення того, як зміни в одному аспекті – наприклад, цифровізація адміністративних процесів – впливають на загальну якість сервісу, час отримання послуги, прозорість процедур та задоволеність громадян [4, с.129].

Дослідження також спирається на принцип розвитку, що відображає динамічний характер сфери публічних послуг. Адміністративне управління якістю не є статичним явищем, оскільки воно трансформується під впливом європейських стандартів, оновлення законодавства, впровадження концепції good governance, зростання вимог суспільства щодо прозорості та орієнтованості влади на потреби людини. Тому оцінювання якісних параметрів потребує урахування історичної еволюції інституційних змін та прогнозування майбутніх тенденцій.

Методологічна база дослідження передбачає використання комплексу загальнонаукових і спеціальних методів. Насамперед застосовується метод аналізу, що дозволяє виокремити складові системи надання публічних послуг та виявити специфіку управлінських процесів. Синтез забезпечує узагальнення

отриманих результатів для формування цілісних висновків щодо ефективності механізмів управління якістю.

Оскільки надання публічних послуг є нормативно регульованим процесом, важливе місце займає формально-юридичний метод, який забезпечує дослідження законодавчих актів, стандартів, регламентів і процедур з позиції їх відповідності вимогам сервісної держави.

Порівняльний метод застосовується для аналізу вітчизняних практик у контексті міжнародних моделей управління якістю (CAF, ISO 9001, EFQM, моделі OECD), що дозволяє виявити можливості адаптації і кращі практики країн ЄС у сфері публічних сервісів. Соціологічні методи – опитування, інтерв'ю, аналіз звернень громадян – є ключовими у вимірюванні суб'єктивної складової якості, адже саме оцінка користувачів виступає важливим критерієм ефективності.

У дослідженні застосовуються елементи контент-аналізу для опрацювання стратегічних документів, державних програм, звітів органів влади, а також кейс-метод для детального розгляду конкретних ситуацій та управлінських рішень, що вплинули на якість послуг у певних інституціях або громадах. Статистичні методи дозволяють виявити тренди та закономірності у показниках надання послуг, зокрема щодо часу їх отримання, кількості скарг, рівня задоволеності та частоти користування.

Загалом методологія дослідження адміністративного управління якістю публічних послуг будується на поєднанні системоорієнтованого, інституційного, діяльнісного, сервісно-орієнтованого та управлінсько-аналітичного підходів. Їх інтеграція забезпечує комплексність та глибину аналізу, дозволяє виявити як структурні, так і управлінські чинники, що визначають ефективність державних інституцій у забезпеченні якісних сервісів для громадян.

РОЗДІЛ 2
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

2.1. Особливості функціонування системи надання публічних послуг в Україні

Адміністративне управління якістю надання публічних послуг в Україні має низку специфічних рис, зумовлених поєднанням історичних, політичних, правових, інституційних та соціально-економічних факторів, а також впливом процесів європейської інтеграції та модернізації державного управління. Публічні послуги в українському контексті формуються на перетині традицій бюрократичної моделі та сучасної концепції сервісної держави, що зумовлює комплексність і суперечливість процесів реформування, а відповідно – особливу динаміку управління їхньою якістю.

Однією з ключових особливостей є перехідність моделі публічного управління. Україна поступово трансформується від командно-адміністративної системи до сучасної моделі good governance, що передбачає прозорість, підзвітність, ефективність та орієнтованість на потреби громадян. Це зумовлює постійний перегляд стандартів, процедур, регламентів та форматів взаємодії між державою та суспільством. Система надання публічних послуг перебуває у стані інтенсивної цифровізації, що з одного боку підвищує швидкість і доступність сервісів, а з іншого – висуває нові вимоги до інституційної спроможності органів влади [11, с.60].

Особливістю української моделі управління якістю є фрагментарність інституційних механізмів. Стандарти якості, процедури оцінювання, індикатори ефективності та системи моніторингу розробляються нерівномірно та часто залежать від ініціативи окремих органів влади чи міжнародних проєктів технічної допомоги. Внаслідок цього якість публічних послуг суттєво варіюється залежно від сфери, територіальної громади або рівня компетентності

конкретного адміністративного органу. У деяких секторах (наприклад, у сфері надання адмінпослуг через ЦНАПи) удалося створити стандартизовані механізми, тоді як в інших – зберігається значна варіативність та залежність від людського чинника [14, с.168].

Ключовим критерієм, що лежить в основі класифікації публічних послуг, виступає суб'єкт, який їх надає (див. табл. 1.1). Водночас класифікація може здійснюватися і за іншими параметрами, що дозволяє ширше відобразити природу цієї сфери.

Зокрема, послуги диференціюють за колом отримувачів, якими можуть бути як фізичні, так і юридичні особи; за характером послуги, де виділяють матеріальні й нематеріальні, індивідуальні та колективні, традиційні (паперові) й електронні форми; а також за групами послуг, що враховують сферу їх реалізації, компетенцію суб'єкта, механізми фінансування та адміністративні складові процесу їх надання.

Таблиця 1.1

Класифікація публічних послуг залежно від суб'єкта, що надає публічні послуги

Державні послуги	Охоплюють діяльність органів державної влади, пов'язану з реалізацією державних функцій за бюджетний рахунок; порядок їх надання визначено нормативно-правовими актами.
Управлінські послуги	Спрямовані на формування, регулювання та реалізацію державної політики у соціально-економічній сфері.
Адміністративні послуги	Містять комплекс дій уповноважених органів, спрямованих на забезпечення прав, свобод та законних інтересів юридичних і фізичних осіб.
Соціальні послуги	Система правових, економічних, медичних, освітніх, психологічних та реабілітаційних інструментів, орієнтована на підтримку осіб у складних життєвих обставинах та спрямована на їх соціальне відновлення.

Продовження табл.1.1

Житлово-комунальні (муніципальні) послуги	Господарська діяльність, що забезпечує населення та підприємства послугами водо-, газо- і електропостачання, теплом, утилізацією відходів тощо, створюючи умови для комфортного проживання.

*сформовано автором на основі опрацювання літературних джерел

Окремо варто згадати ще один спосіб класифікації, який ґрунтується на функціональному підході до визначення сутності публічних послуг. Виділяють такі критерії:

– наявність прямої діяльності органів влади або підпорядкованих їм установ у сфері надання послуг;

– гарантованість і забезпечення різноманітних сервісів через механізми державного регулювання;

– рівність доступу громадян до послуг і безперервність їх надання;

– нормативно-правове закріплення процедур та стандартів надання послуг [21, с.194].

Розмаїття підходів до визначення й класифікації публічних послуг свідчить про їхню високодержавну та суспільну значущість. Незалежно від способу систематизації, можна окреслити спільні риси, що відрізняють їх від інших видів сервісної діяльності. Передусім це – орієнтація на задоволення суспільних потреб, масовість споживання, а також те, що надавачами виступають органи державної влади, місцевого самоврядування, громадські структури, підприємства та інші інституції. Фінансування таких послуг може здійснюватися як за рахунок публічних, так і приватних ресурсів.

Важливою рисою є також територіальна прив’язка, оскільки обсяг, формат і варіативність послуг часто визначаються потребами населення конкретного регіону та нормативним регулюванням у межах його юрисдикції. Усі ці характеристики доводять, що публічні послуги – це складне багаторівневе явище, яке поєднує інтереси суспільства, держави та громадян.

Важливою рисою є домінування нормативно-правового підходу до управління якістю. Законодавство України значною мірою визначає порядок надання послуг, але фактична якість багато в чому залежить від організаційної культури, мотивації персоналу та управлінських рішень на місцях.

Попри впровадження стандартів ISO 9001, CAF та інструментів внутрішнього контролю, їх застосування залишається обмеженим або формалізованим. Для української адміністративної практики характерна невідповідність між якістю, визначеною нормативними актами, та якістю, досвід якої отримує громадянин у практичній взаємодії з органами влади [58, с. 279].

Цифровізація створює окремий блок особливостей управління якістю. Україна є одним із лідерів у Європі за масштабами впровадження електронних послуг, що значною мірою змінило характер адміністративного управління. Електронні платформи, зокрема «Дія», дозволяють мінімізувати контакт громадянина з чиновником, скоротити корупційні ризики та забезпечити прозорість процедур.

Водночас швидкий темп цифрової трансформації формує нові виклики: нерівномірність цифрових навичок населення, потреба у підвищенні кваліфікації державних службовців, забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних. Таким чином, якість публічних послуг дедалі більше залежить від технічної та цифрової спроможності держави.

Окремою особливістю є вплив децентралізаційної реформи. Передача значної частини повноважень та відповідальності на рівень територіальних громад зумовила появу нових управлінських моделей, у яких якість послуг залежить від фінансової спроможності, кадрового забезпечення та локальної управлінської культури.

У громадах, що мають високий рівень інституційного розвитку, спостерігається ефективне впровадження інноваційних інструментів – від муніципальних сервісних офісів до цифрових рішень. Натомість громади зі слабкою ресурсною базою стикаються з труднощами забезпечення базових стандартів, що формує нерівномірність доступу до послуг на території країни.

Ключовим чинником, який формує особливості управління якістю, є людський фактор. Державні службовці залишаються центральними агентами, що забезпечують комунікацію між державою та громадянином. Низький рівень мотивації, недостатній професійний розвиток, кадрова нестабільність та збереження елементів бюрократичної культури у низці органів влади негативно позначаються на якості сервісів [55, с. 362].

Однак одночасно відбувається поступова трансформація моделі державної служби: зростає увага до компетентнісного підходу, сервісної орієнтації, етичних стандартів та оцінювання результативності діяльності службовців.

Особливістю є також посилення ролі громадян у контролі якості публічних послуг. Розвиток відкритих даних, онлайн-платформ для оцінювання сервісів, публічних звітів та механізмів участі громадян дозволяє формувати суспільний запит на підвищення якості, робить управління більш підзвітним та прозорим. Громадський контроль дедалі частіше виступає не лише інструментом зворотного зв’язку, а й чинником, який безпосередньо впливає на управлінські рішення.

Таким чином, особливості адміністративного управління якістю надання публічних послуг в Україні зумовлені поєднанням реформаторських процесів, цифрової трансформації, інституційної неоднорідності та змін у взаємодії між державою та громадянами. Українська модель є гібридною: вона поєднує європейські стандарти управління якістю з досі незавершеними інституційними трансформаціями [50].

Саме ця комплексність, динамічність і різнорідність середовища визначають специфіку управлінських рішень у сфері забезпечення якісних публічних послуг і створюють як унікальні можливості, так і виклики на шляху до побудови повноцінної сервісної держави.

Повномасштабна війна рф проти України стала одним із найпотужніших чинників трансформації системи публічного управління та докорінно змінила підходи до забезпечення якості надання публічних послуг. Війна не лише створила критичні загрози для функціонування державних інституцій, але й

водночас активізувала процеси адміністративної адаптації, цифровізації та інституційної стійкості, які суттєво вплинули на структуру, логіку та пріоритети управління якістю сервісів для громадян.

Передусім війна актуалізувала проблему безперервності та доступності послуг в умовах надзвичайної ситуації. Масштабні руйнування інфраструктури, переміщення тисяч громадян, зміна адміністративно-територіальної конфігурації через тимчасову окупацію окремих територій створили безпрецедентні виклики для системи публічних сервісів.

Органи влади були змушені оперативно відновлювати або релокувати центри надання адміністративних послуг (ЦНАПи), переводити функції в дистанційний режим, забезпечувати мобільні формати обслуговування (пересувні ЦНАПи, польові офіси), а також створювати спрощені процедури отримання ключових документів для внутрішньо переміщених осіб, військовослужбовців, сімей загиблих, людей, що втратили житло чи майно [49].

Другою важливою особливістю є суттєве зростання ролі цифрових технологій у підтриманні якості послуг під час війни. Саме цифрова інфраструктура стала критично важливою для забезпечення безпеки, стабільності і стійкості публічних сервісів. Платформа «Дія» стала центральним інструментом трансформації: вона забезпечила можливість дистанційного отримання документів, подання заяв, доступу до персональних даних, а також доступ до спеціальних послуг, створених у відповідь на воєнні потреби (єПідтримка, єВідновлення, сервіси для військових та ВПО).

Війна фактично прискорила цифровізацію на роки вперед, тоді як в мирний час ці зміни могли тривати значно довше. Це сформувало унікальний український кейс, у якому якість публічних послуг стає невід’ємно пов’язаною з технологічною спроможністю держави.

Третім аспектом впливу війни є формування нового змісту управління якістю, орієнтованого на принципи стійкості (resilience), гнучкості та адаптивності. Традиційні показники якості – швидкість, точність, відповідність процедурам – доповнилися новими критеріями: здатністю інституцій

функціонувати під час загроз, швидкістю відновлення сервісів після руйнувань, забезпеченням захищеності даних, безпекою працівників та громадян, а також ефективністю кризових управлінських рішень. Зростання ролі кризового менеджменту змінило логіку управління: замість стабільності і передбачуваності пріоритетом стала швидкість адаптації [46].

Окрему увагу слід приділити змінам у кадровому забезпеченні. Значна частина державних службовців змінила місце проживання, частина – вступила до лав ЗСУ або територіальної оборони, частина – працює дистанційно. Це спричинило дефіцит кадрів у певних регіонах, а також вимогу до суттєвого підвищення стресостійкості, компетентності та мультифункціональності персоналу. Змінилася й структура взаємодії між службовцем і громадянином: в умовах війни організації вимушені бути більш гуманними, гнучкими, емоційно чутливими, відповідно змінюючи стандарти сервісу.

Війна також підсилила нерівномірність якості публічних послуг між регіонами. Регіони, що зазнали обстрілів або перебувають поблизу лінії фронту, змушені працювати в умовах обмеженої інфраструктури, нестачі персоналу та високих ризиків для життя громадян. Водночас західні регіони, що прийняли великі потоки ВПО, зіткнулися з надмірним навантаженням на існуючі сервіси. Це спричинило нерівномірність доступу до послуг і потребу у додатковій стандартизації та підтримці з боку центральних органів влади.

Важливою стала трансформація змісту публічних послуг відповідно до нових соціальних потреб. З’явилися сервіси, пов’язані з фіксацією воєнних злочинів, компенсацією за зруйноване майно, соціальною допомогою військовим та їхнім родинам, психологічною підтримкою. Це розширило поле адміністративного управління і вимагало створення нових процедур, стандартів, алгоритмів взаємодії, що у свою чергу вплинуло на загальні механізми забезпечення якості.

Особливої ваги набуло питання довіри до держави. У воєнний час якість послуг стала важливим фактором формування суспільної стійкості, підтримки громадян, посилення легітимності державних інституцій. Ефективне управління

публічними сервісами значною мірою впливає на рівень довіри суспільства до влади, мобілізаційну готовність та солідарність у період загрози [48, с. 110].

Загалом війна в Україні не просто ускладнила систему адміністративного управління якістю публічних послуг – вона стала каталізатором глибокої інституційної трансформації, що спрямована на створення більш гнучкої, технологічної, людяної та стійкої моделі публічного управління.

Війна виявила слабкі місця, але водночас прискорила зміни, які раніше відбувалися повільно: цифровізацію, дерегуляцію, оптимізацію процедур, переорієнтацію на потреби громадянина. Таким чином, вплив війни став визначальним чинником формування нової якості публічних послуг і нового розуміння ролі держави у взаємодії з суспільством.

У чинному правовому полі України термін «публічні послуги» не має універсального, узагальненого визначення. Однак його зміст поступово формується через низку нормативно-правових актів, у яких поняття розкривається частково або в контексті певних груп послуг. Основу правового забезпечення становлять кілька ключових документів [35].

По-перше, Конституція України як основний закон держави встановлює спектр прав і свобод громадян, що реалізуються через механізм публічних сервісів. У ній закріплено право кожного на освіту (ст. 53), право на охорону здоров’я (ст. 49), а також на соціальний захист (ст. 46) – тобто ті напрямки державної діяльності, які прямо пов’язані з наданням суспільно значимих послуг [23].

По-друге, Закон України «Про адміністративні послуги» конкретизує один із різновидів публічних послуг – адміністративні. Документ визначає їх як результат здійснення владних повноважень органом державної влади чи місцевого самоврядування за зверненням фізичних або юридичних осіб. Йдеться, зокрема, про оформлення паспорта, реєстрацію земельної ділянки, видачу дозволів та інші послуги, результат яких має юридичні наслідки [37].

Третім нормативним актом є Закон України «Про соціальні послуги», що регламентує механізми підтримки осіб, які опинилися у складних життєвих

обставинах. Він встановлює порядок надання допомоги, спрямованої на забезпечення базових соціальних потреб громадян [39].

Важливою складовою правової бази є і Закон України «Про публічні закупівлі», який визначає процедури залучення товарів, робіт і послуг для задоволення суспільного інтересу. Його положення відображають роль держави як замовника і гаранта відповідності наданих послуг встановленим вимогам.

Таким чином, система правового регулювання у сфері публічних послуг є багатокомпонентною та охоплює норми конституційного, адміністративного, соціального та фінансового законодавства. Попри відсутність універсального визначення, у нормативному полі сформувалися базові характеристики, що дозволяють виділити публічні послуги серед інших сфер сервісної діяльності.

Передусім, вони мають бути доступними для всіх громадян, незалежно від соціального статусу, місця проживання та інших ознак. Наприклад, право на безкоштовну загальну середню освіту гарантоване кожній дитині – як у мегаполісі, так і у віддаленому населеному пункті.

Другою важливою ознакою є правова регламентованість процедур. Кожна послуга надається за визначеним законом алгоритмом, що включає перелік документів, терміни, вартість та відповідальних суб’єктів. Це виключає можливість довільного трактування правил посадовою особою.

Окрім того, публічні послуги спрямовані на задоволення індивідуальних або колективних запитів населення. Це може бути отримання соціальних виплат, доступ до медичної допомоги, використання освітніх ресурсів, участь у програмах державної підтримки чи забезпечення громадської безпеки [35].

У сукупності ці характеристики формують розуміння публічних послуг як механізму реалізації прав громадян та інструмента, через який держава виконує свої соціальні, адміністративні та економічні функції.

Соціальна орієнтованість системи публічних послуг є одним із центральних елементів державної політики, спрямованої на формування рівних умов для всіх громадян незалежно від рівня їх матеріального забезпечення, віку, соціального статусу чи територіального розташування. Такий підхід передбачає,

що публічні послуги покликані виконувати не лише функцію забезпечення базових потреб населення, а й створювати умови для особистісного розвитку та розширення можливостей кожної людини. Йдеться про гарантування доступу до необхідних ресурсів, що впливають на якість життя та соціальний добробут.

Соціальна спрямованість у публічному секторі проявляється у декількох взаємопов'язаних напрямах.

По-перше, пріоритетним є забезпечення рівноправного доступу до державних сервісів. Це означає, що громадяни повинні мати можливість отримувати базові послуги – освіту, медичну допомогу, соціальний захист – на однакових умовах, без дискримінації чи бар'єрів. Такий підхід унеможливлює ситуації, за яких окремі соціальні групи виявляються обмеженими у доступі до державних ресурсів [28, с.130].

По-друге, важливою складовою є орієнтація на підтримку вразливих верств населення. У межах соціально орієнтованої політики значна увага приділяється людям із низьким рівнем доходів, особам з інвалідністю, людям похилого віку, безробітним, багатодітним сім'ям та іншим категоріям, які особливо потребують державної допомоги. Саме публічні послуги здатні компенсувати нерівність стартових можливостей та створювати механізми соціальної підтримки.

По-третє, публічні послуги виступають інструментом підвищення якості життя населення. Через доступ до освіти, охорони здоров'я, соціальної інфраструктури та програм підтримки держава формує умови для сталого розвитку суспільства та покращення добробуту громадян [47, с.75].

Четвертий важливий напрям – зміцнення соціальної інклюзії та подолання соціального виключення. Це включає впровадження освітніх, медичних та соціальних програм, спрямованих на інтеграцію людей з інвалідністю, представників різних етнічних груп, осіб старшого віку, людей, які зіткнулися з психологічними чи життєвими кризами. Таким чином, публічні послуги стають інструментом включення у суспільне життя тих, хто ризикує опинитися поза його межами [30].

П’ятим аспектом виступає економічна стабільність та система соціального захисту, що реалізується через механізми субсидій, соціальних виплат, програм підтримки та пенсійного забезпечення. Завдяки цьому держава знижує рівень бідності та підтримує фінансову стійкість громадян, які потрапили у складні життєві обставини.

Шостий компонент соціальної спрямованості пов’язаний із розширенням доступу через цифровізацію. Розвиток електронного урядування в Україні дає можливість отримувати послуги онлайн, без необхідності фізичного відвідування установ. Це особливо важливо для мешканців віддалених територій, людей із порушеннями мобільності або тих, хто не має змоги звернутися до органів влади особисто. Електронні сервіси зменшують адміністративні бар’єри й роблять публічні послуги швидшими, прозорішими та більш доступними.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що соціальна спрямованість публічних послуг забезпечує не тільки реалізацію базових прав людини, а й сприяє згуртованості суспільства, зниженню соціальної нерівності та формуванню умов для економічного й особистісного зростання. Рівність можливостей для кожного громадянина – це ключ до соціальної справедливості та сталого розвитку держави, у якому незалежність стартових позицій не впливає на шанс досягти успіху [30].

Під процесом оцінювання якості адміністративних послуг розуміють перевірку того, наскільки ефективно суб’єкт публічної адміністрації виконує функції з їх надання, а також наскільки отриманий результат відповідає нормативно визначеним параметрам та очікуванням громадян – як кінцевих споживачів послуг. Основою для здійснення такого аналізу виступають спеціально визначені критерії. Зазвичай критерій вважається дієвим тоді, коли він може служити базою для формування стандартів надання адміністративних послуг, тобто бути застосованим не лише для оцінки, але й для подальшого вдосконалення сервісу.

Необхідність запровадження чітких критеріїв оцінювання якості має низку вагомих причин.

По-перше, оцінювання дозволяє підвищити якість роботи органів влади у сфері сервісного забезпечення. Оскільки державні програми покликані створювати послуги, що сприяють покращенню добробуту населення, чіткі критерії оцінки допомагають визначити оптимальні шляхи досягнення високих показників ефективності, результативності та продуктивності [28, с. 120].

По-друге, наявність критеріїв оцінювання посилює відповідальність органів публічної влади, особливо у контексті бюджетного фінансування. Вони дозволяють співставити рівень витрат і фактичний результат, що підвищує обґрунтованість управлінських рішень та знижує ризик неефективного використання коштів.

По-третє, прозорість роботи органів влади зростає, оскільки результати оцінювання, проведеного на основі визначених критеріїв, стають публічно доступними. Це створює передумови для громадського контролю та зміцнення довіри до публічної адміністрації [24].

Відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.02.2006 № 90-р, яким схвалено Концепцію розвитку системи надання адміністративних послуг, пропонується використовувати такі критерії оцінювання якості сервісу: результативність, своєчасність, доступність, комфортність, відкритість, поважне ставлення до отримувача, забезпечення рівності громадян, професійність виконавців. Саме на основі цих критеріїв мають розроблятися стандарти якості публічних послуг [44].

Нормативне закріплення вимог до якості адміністративних послуг міститься у статтях 4 і 7 Закону України «Про адміністративні послуги». Стаття 4 визначає базові принципи їх надання, що можуть бути використані в оцінювальних процедурах: відкритість і прозорість діяльності, оперативність та своєчасність обробки звернень, забезпеченість громадян інформацією щодо умов отримання послуг, максимальне скорочення кількості необхідних документів і адміністративних процедур, доступність та зручність для заявників [37].

Стаття 7 передбачає право суб'єкта надання адміністративних послуг самостійно затверджувати внутрішні вимоги до якості сервісу – зокрема, встановлювати графік прийому, визначати максимально допустимий час очікування, задавати інші параметри, що стосуються стандартів обслуговування. Водночас закон не зобов'язує надавачів обов'язково ухвалювати такі стандарти, що вказує на відсутність уніфікованого підходу на державному рівні [41, с.10].

Отже, якість адміністративних та публічних послуг має спиратися на чіткі, законодавчо затверджені критерії, що повинні бути оформлені у вигляді стандартів. У разі порушення цих стандартів має наставати юридична відповідальність працівників органів публічної адміністрації, що забезпечить дієвий механізм контролю та реальне підвищення рівня сервісного забезпечення населення.

2.2. Сучасні тенденції розвитку центрів надання адміністративних послуг в Україні та у Запорізький області

Система надання публічних послуг в Україні за останні роки зазнала суттєвих трансформацій: від класичної бюрократичної моделі – до поступової цифровізації, що передбачає значне скорочення прямої взаємодії громадян із державними/муніципальними установами. У цій трансформації ключову роль відіграє Закон України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг», прийнятий 15 липня 2021 року [40].

Цей закон запровадив низку важливих концептів: поняття «публічна послуга», «електронна публічна послуга», «комплексна електронна публічна послуга», «автоматичний режим надання електронної публічної послуги», а також принцип «надання послуги за замовчуванням», коли за умови наявності необхідних даних у державних реєстрах заявнику не треба повторно надавати документи.

Відповідно до закону, «публічна послуга» – це юридично чи соціально значуща дія, яка може призводити до набуття, зміни або припинення прав і/або

обов'язків, або надання матеріальних чи нематеріальних благ громадянину або юридичній особі.

Узаконення механізму електронних публічних послуг створило правову базу для цифрової трансформації державного та муніципального сервісу. Реалізація цього було покладена на програмні засоби (інформаційно-телекомунікаційні системи), серед яких – портал і застосунок ДІЯ (https://diia.gov.ua/), через який громадяни можуть отримувати адміністративні послуги онлайн – без необхідності фізичного відвідання центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) [63].

За даними, опублікованими на початку 2023 року, близько 63 % українців заявили, що впродовж року користувалися електронними державними послугами – це зростання порівняно з 53 % у 2020 році і 60 % у 2021-му [62].

Тенденція до зростання тривала: у звіті 2024 року зазначено, що понад 60 % громадян отримували публічні послуги онлайн за останній рік.

Станом на 2024 рік через екосистему https://diia.gov.ua/ було доступно понад 130 електронних послуг через веб-портал та близько 66 – через мобільний застосунок [64].

Водночас, цифровізація не обмежується лише «держпаспортизацією» чи соцслужбами: ефект від цифрових сервісів – особливо у секторах, де раніше існували корупційні ризики, – може бути значним. Наприклад, у сфері будівництва запровадження цифрових послуг забезпечило заощадження 70–90 % коштів і зменшення корупційних ризиків, а загальний «антикорупційний та економічний ефект» від запровадження цифрових сервісів у будівництві за кілька років оцінюється у близько 21.8 млрд грн [60].

При цьому у січні–березні 2024 року у будівельній сфері через систему електронних сервісів надано понад 13,300 послуг у безпаперовому форматі – це на 56 % більше, ніж за аналогічний період 2023 року, де було 8,500 таких послуг [62].

Ці цифри свідчать, що цифровізація публічних послуг – не декларація, а реальна трансформація, яка охоплює значну частину адміністративних функцій держави, і поступово змінює спосіб взаємодії громадян із державою.

Переваги переходу на електронні публічні послуги є багатогранними. По-перше, це підвищення зручності та доступності: громадяни можуть отримати послугу з дому, не витрачаючи час на поїздку, черги, очікування. По-друге – зменшення ризиків корупції, адже значна частина процедур автоматизована або стандартизована, що знижує потребу в «неформальних» зв'язках. Економічний ефект у сфері будівництва – уже згадані 21.8 млрд грн – є красномовним прикладом [59].

По-третє, електронні послуги сприяють підвищенню ефективності адміністративних процесів: спрощення процедур, зменшення паперової тяганини, оперативність, що особливо важливо в умовах сучасних викликів, з якими стикається країна.

Крім того, популярність таких сервісів серед населення – понад 60 % користувачів – свідчить про те, що цифрова взаємодія з державою вже стала частиною повсякденного життя значної частини українців [62].

Попри помітні успіхи, процес цифровізації має низку важливих викликів. По-перше, існує «цифрове розшарування» – нерівність серед громадян за віком, рівнем доходів, географією. Згідно з оглядом за 2024 рік, відзначено зниження рівня використання е-послуг порівняно з попереднім роком: з 64 % у 2023 до близько 55 % у 2024. При цьому серед молоді (18–29 років) частка використання значно вища, ніж серед людей старшого віку, а довіра до електронних послуг зменшується [63].

Соціально-економічний статус також має значення: люди з нижчими доходами і ті, хто живе в сільській місцевості або в регіонах із слабкою інтернет-інфраструктурою, суттєво рідше користуються цифровими послугами.

По-друге – питання якості та інклюзивності. Наприклад, згідно з дослідженням 2025 року, у традиційних центрах надання адміністративних послуг (ЦНАП), які й досі залишаються важливою частиною системи, якість

обслуговування загалом оцінена високо (98,1 %), а процес обслуговування – 98,6 %. Однак у зауваженнях користувачів фігурують проблеми: недостатня кількість місць для сидіння у періоди пікового навантаження (13,4 % негативних відгуків), тіснота, некомфортна температура, низька пристосованість для батьків з дітьми або для людей з інвалідністю [62].

Це означає, що навіть дещо ефективні центри обслуговування – не панацея. В умовах воєнного стану, переміщень, зростання навантаження на державні сервіси, питання доступності, інклюзивності, адаптивності стають критичними.

По-третє – правове та організаційне: хоч закон визначив принципи, але реалізація потребує комплексного підходу, зокрема забезпечення інформаційної безбар'єрності, сумісності реєстрів, довіри з боку громадян, відповідності стандартам доступності, особливо для вразливих груп [53].

Також, незважаючи на заплановані цілі, виконання заходів із переведення публічних послуг в електронну форму відбувається з певним запізненням: план для 2022 року було затверджено лише через значний проміжок часу після набрання чинності законом [52, с.120].

Аналіз системи надання публічних послуг в Україні демонструє, що перехід до моделі електронних публічних послуг – це не просто модернізація форм; це фундаментальна зміна принципів взаємодії держави і громадян. Законодавча база створена, інструменти (у тому числі (https://diia.gov.ua/ та інформаційні системи) – працюють, і охоплення з боку населення є значним. Це дає можливість підвищити ефективність, знизити корупційні ризики, спростити процедури, заощадити час і кошти.

Однак цифровізація не автоматично вирішує проблеми доступності, інклюзивності та соціальної нерівності. Малозабезпечені верстви населення, мешканці сільської місцевості або регіонів з поганим інтернетом – можуть залишитися поза системою. У коротко- та середньостроковій перспективі критично важливим є не лише збільшення кількості цифрових послуг, а й забезпечення їх якості, доступності, а також спеціальних умов для вразливих груп [46].

З огляду на сучасні виклики – війну, внутрішні переміщення, зменшення ресурсів – формування стійкої, гнучкої, інклюзивної системи публічних послуг стає одним із ключових напрямів державного управління. У цьому сенсі цифровізація – необхідний, але не достатній елемент: потрібен комплексний підхід, який поєднає правове регулювання, технічну інфраструктуру, соціальну політику, принципи доступності та відкритості.

В Україні спостерігається поступова позитивна динаміка у сфері надання адміністративних послуг. Становлення та вдосконалення інституційного механізму їх обслуговування, а також формування розгалуженої та ефективної мережі Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) визначено одним із ключових напрямів реалізації реформи децентралізації [29].

Розширення повноважень органів місцевого самоврядування щодо надання основних груп адміністративних послуг, облаштування комфортних приміщень та створення сучасної інфраструктури – усе це сприяє підвищенню доступності ЦНАП та скороченню відстані між громадянином і державою. Особливо важливим цей процес є для новоутворених територіальних громад, де якісне надання послуг часто виступає визначальним чинником для розвитку місцевого самоврядування.

Вирішальну роль у формуванні та підтримці державної політики щодо роботи ЦНАП традиційно відіграють Міністерства цифрової трансформації (щодо впровадження електронних послуг та брендування «Дія Центр») та Міністерства юстиції (щодо держреєстрації та послуг ДРАЦС) [30].

У межах реформи децентралізації значне навантаження й відповідальність за створення та ефективне функціонування ЦНАП покладено на органи місцевого самоврядування. Успіх цього процесу значною мірою залежить від управлінських рішень керівництва громад – їхньої готовності інвестувати у сервіс, формувати фахові кадри, забезпечувати зручність для відвідувачів та будувати партнерську модель взаємодії з населенням. Саме від такого управлінського бачення залежить, чи отримають громадяни якісні послуги й чи підвищиться рівень їхнього задоволення [36].

Раціональний розвиток мережі ЦНАП передбачає впровадження єдиних стандартів, які дозволяють сформувати критерії належного центру обслуговування. Серед них – широкий перелік доступних послуг, комфорт умов обслуговування, наявність нормативно визначених вимог до пакета документів, професійна підготовка персоналу, а також створення територіальних підрозділів і віддалених робочих місць для забезпечення максимального наближення сервісів до громадян.

Станом на сьогодні можна спостерігати низку прикладів ефективно функціонуючих ЦНАП як у великих містах та обласних центрах, так і в громадах, які утворилися в результаті об'єднавчих процесів. Це свідчить про реальний поступ реформ та про можливість побудови сучасної сервісної моделі держави, орієнтованої на потреби людини [29].

Хоча значна частина органів місцевого самоврядування вже завершила етап формування центрів надання адміністративних послуг, необхідність подальшого їх удосконалення залишається актуальною та потребує постійної уваги. Для того, щоб реально оцінити рівень якості роботи ЦНАП та ефективність надання адміністративних послуг, важливо регулярно здійснювати як зовнішню оцінку, так і внутрішнє самооцінювання. Такий процес має бути не одноразовим, а систематичним, спиратися на науково обґрунтовану методологічну базу та включати кілька взаємодоповнювальних інструментів аналізу.

Не менш значущим є широке залучення різних груп зацікавлених сторін. Йдеться про громадських активістів та організації громадянського суспільства, представників місцевих, районних і обласних органів влади, а також незалежних фахівців, здатних надати неупереджену оцінку. Багатостороння взаємодія дозволяє отримати більш повне розуміння ситуації та врахувати потреби різних груп користувачів [61].

Налагоджена та якісна система оцінювання допоможе отримати достовірні та об'єктивні дані щодо фактичного рівня сервісу. На основі зібраної інформації органи управління зможуть своєчасно приймати управлінські рішення, спрямовані на вдосконалення процесів обслуговування населення, підвищення

ефективності роботи центрів та адаптацію їх діяльності до актуальних запитів громадян. Зрештою, постійний моніторинг і оцінювання стануть інструментом реального підвищення якості адміністративних послуг та їх наближення до потреб отримувачів.

Упродовж 2020–2025 років система центрів надання адміністративних послуг в Україні зазнала суттєвих трансформацій, що були зумовлені завершенням адміністративно-територіальної реформи, активізацією цифровізації публічного сектору та впливом повномасштабної воєнної агресії російської федерації. Саме в цей період ЦНАП утвердилися як ключовий елемент інституційної архітектури публічного управління, що забезпечує доступ громадян до адміністративних сервісів на принципах відкритості, прозорості й ефективності. Становлення нової моделі діяльності ЦНАП відбувалося в умовах суттєвого перегляду ролі органів місцевого самоврядування, поглиблення взаємодії між державними інституціями та громадами, а також необхідності реагування на виклики воєнного часу [62].

Після завершення формування територіальних громад у 2020 році створилося принципово нове середовище для функціонування сервісної інфраструктури. Формування 1469 громад обумовило необхідність географічного та функціонального розширення мережі ЦНАП, адже саме ці інституції мали забезпечити громадян доступом до адміністративних послуг незалежно від місця проживання. [26, с.45].

Унаслідок цього у 2020–2024 роках в Україні спостерігалося інтенсивне розбудування мережі стаціонарних центрів, що охопили як великі міста, так і територіальні громади з невеликим населенням. Важливим напрямом стало також створення мобільних офісів, що особливо актуалізувалося в умовах пандемії COVID-19, а пізніше – у зв’язку з масовими переміщеннями населення та руйнуванням інфраструктури внаслідок бойових дій.

Характерною рисою розвитку ЦНАП у досліджуваний період було зміцнення фізичної доступності адміністративних послуг. Проте, поряд із розширенням мережі, виявилася й проблема нерівномірності ресурсного

забезпечення громад. Органи місцевого самоврядування, які мали обмежені фінансові можливості, повільніше впроваджували стандарти сервісного простору та модернізували матеріально-технічну базу. Це спричинило певну неоднорідність якості послуг, що вимагало підсилення державної політики вирівнювання спроможності громад і залучення міжнародної технічної допомоги [24].

Найбільш динамічним напрямом розвитку стало впровадження цифрових технологій. Початок 2020-х років позначився стрімким переходом до електронних сервісів, що стало частиною загальнонаціонального курсу на формування цифрової держави [19].

Інтеграція ЦНАП із платформою «Дія» сприяла появі нової моделі надання адміністративних послуг, що передбачає поступовий перехід від традиційної моделі звернення громадянина до офісу до цифрової взаємодії без необхідності фізичної присутності. Значна частина послуг була переведена в онлайн-формат, що підвищило їх доступність, ефективність та зменшило ризики корупційного втручання. Розвиток внутрішніх інформаційних систем дозволив оптимізувати документообіг, автоматизувати окремі процедури та знизити навантаження на персонал.

Вагомим фактором, який суттєво вплинув на розвиток ЦНАП, стала повномасштабна війна. Умови воєнного часу створили унікальні виклики, що вимагали швидкої адаптації управлінських процесів. Частина ЦНАП була пошкоджена або повністю знищена; у багатьох громадах виникла потреба у швидкому перенесенні сервісів, створенні тимчасових пунктів або використанні мобільних офісів. Одночасно спостерігалося зростання значення цифрових послуг як інструменту забезпечення безперервності адміністративних процедур у ситуації, коли фізичний доступ до центрів був ускладнений. Функціонування ЦНАП у прифронтових та звільнених територіях потребувало додаткових механізмів безпеки, гнучкості та оперативності. У цьому контексті центри стали не лише адміністративними сервісними точками, а й важливою частиною

стійкості громад, забезпечуючи доступ до документів, реєстраційних процедур, соціальних сервісів та іншої критично важливої інформації [16].

Суттєвої уваги в 2020–2025 роках набуло питання інклюзивності адміністративних послуг. У межах загальнонаціональної політики формування доступного публічного простору ЦНАП почали впроваджувати архітектурні та сервісні рішення, що спрямовані на врахування потреб людей з інвалідністю, осіб старшого віку та інших соціально вразливих груп. Інклюзія дедалі більше розглядалася як складова якісного публічного управління та індикатор сервісної орієнтації держави. Попри це, повна відповідність інклюзивним стандартам ще не досягнута, що вимагає цілеспрямованого контролю за дотриманням стандартів, подальшого розвитку електронних послуг і модернізації приміщень у громадах з низькою фінансовою спроможністю.

До початку повномасштабної війни система ЦНАП у регіоні демонструвала поступальний розвиток та стабільне розширення. Мережа включала 117 діючих точок доступу до адміністративних послуг, з яких 47 становили повноцінні центри, 59 – віддалені робочі місця, 10 – територіальні підрозділи та функціонував один мобільний офіс. Зростання мережі відбувалося у межах чинного законодавства та було результатом послідовної політики децентралізації й укріплення спроможності громад [20].

Втім, початок воєнних дій суттєво вплинув на сформовану інфраструктуру надання адміністративних послуг у Запорізькій області. Більша частина територій – понад 83 % – або опинилася під тимчасовою окупацією, або стала зоною активних бойових зіткнень. Через критичні безпекові ризики колективи близько 50 громад були змушені евакуюватися до м.Запоріжжя, що спричинило втрату кадрового потенціалу: значна кількість кваліфікованих адміністраторів ЦНАП залишила регіон або виїхала за кордон. Релоковані центри далеко не завжди мали повне обладнання для відновлення роботи, а працівники стикалися з обмеженим доступом до державних реєстрів та інформаційних систем.

Крім того, інтенсивні обстріли та постійна небезпека визначили психологічний фон роботи персоналу: працівники зазнавали емоційного

виснаження, а рівень мотивації в колективах помітно знижувався. Ситуацію ускладнювали і бюджетні обмеження, оскільки більшість фінансових ресурсів громад пріоритетно спрямовувалася на підтримку обороноздатності й забезпечення потреб Збройних Сил України. За таких умов розвиток ЦНАП став можливим лише за умов раціонального використання наявних ресурсів та організаційної гнучкості.

Попри військові загрози та загальну нестабільність, завдяки злагодженій співпраці обласної військової адміністрації, органів місцевого самоврядування та працівників ЦНАП вдалося не лише відновити частину інфраструктури, а й розширити її [20].

Після 2022 року була відкрита низка нових та релокованих точок доступу: створено 4 нові ЦНАП у громадах Запорізького району (Михайло-Лукашівська, Новоолександрівська, Петро-Михайлівська, Таврійська), поновлено роботу 12 переміщених центрів із Пологівського, Василівського та Мелітопольського районів, а також відновлено діяльність мобільного офісу Гуляйпільської громади – всі вони наразі функціонують у м. Запоріжжя.

Загалом відкрито 20 нових віддалених робочих місць, серед яких – ВРМ ЦНАП м. Мелітополя у Запоріжжі, Києві та Львові. Додатково відновили роботу 2 мобільні офіси Михайло-Лукашівської та Широківської громад і мобільний ЦНАП Кушугумської громади [20].

У підсумку станом на сьогодні на контрольованій території області працюють 68 локацій мережі ЦНАП – це 28 центрів (12 із них релоковані), 29 ВРМ, 7 територіальних підрозділів, 2 мобільні офіси та 2 мобільні ЦНАП. Тобто функціонує 58 % довоєнної інфраструктури, що вдвічі перевищує показник 2023 року (31 об’єкт) [20].

Також зросли й обсяги наданих послуг. Протягом останнього періоду адміністратори ЦНАП забезпечили 276,8 тис. звернень, що на 20 % більше, ніж у 2023 році (231,9 тис.). Водночас показник все ще майже удвічі нижчий за довоєнний обсяг – 541,5 тис. послуг у 2021 році.

Проблематика забезпечення якості публічних послуг в Україні послідовно набуває стратегічного значення в умовах модернізації публічного управління, поглиблення децентралізації та формування сервісної моделі держави.

У межах цих трансформацій важливим є аналіз інституційних механізмів і регіональних практик, що відображають реальний стан управління якістю. Особливе місце у цьому процесі займає Комплексна програма розвитку сфери надання адміністративних послуг у Запорізькій області на 2025–2027 роки (затверджена розпорядженням голови обласної державної адміністрації, начальника обласної військової адміністрації №366 від 27.03.2025 р.), яка є емпіричною основою для оцінки стану та викликів публічного сервісу в регіонах, що зазнали найбільшого впливу воєнної агресії.

Комплексна програма засвідчує, що до початку повномасштабного вторгнення мережа центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) у Запорізькій області була розвиненою та функціонально стабільною. В області працювали десятки офісів, віддалених робочих місць і мобільних підрозділів, що забезпечували громадянам доступ до базових адміністративних послуг.

Проте вторгнення російської федерації спричинило кардинальні зміни у функціонуванні сервісної інфраструктури. У таких умовах Комплексна програма розвитку сфери надання адміністративних послуг у Запорізькій області на 2025–2027 роки стала не лише планувальним, але й антикризовим документом, що окреслює шляхи стабілізації й відновлення системи адміністративних послуг.

Попри безпрецедентні труднощі, у 2022–2024 роках відбулося поступове відновлення мережі ЦНАП: відкриття нових офісів, реанімація релокованих центрів, створення нових віддалених робочих місць і розширення мобільних сервісів. Зростання обсягів надання послуг понад 276 тис. на рік, тобто на 20% більше порівняно з попереднім роком, свідчить про адаптивність системи навіть у кризових умовах [20].

Комплексна програма демонструє розширене тлумачення категорії «якість» у сфері адміністративних послуг. Якість розуміється як багатовимірне явище, що охоплює не лише повноту й точність адміністративних процедур, але

й такі параметри, як доступність, інклюзивність, мобільність, цифрова зрілість, енергонезалежність, безпечність та психологічна стійкість персоналу. Таким чином, управління якістю у сучасних умовах тісно пов'язане з управлінням стійкістю та інституційною спроможністю громад.

Значний акцент у Комплексній програмі зроблено на цифровізації. Інтеграція з платформою «Дія», впровадження електронної черги, шерингу документів, інформаційної системи «Вулик» та інших цифрових інструментів дають змогу мінімізувати людський фактор, знизити ризики корупції та підвищити доступність сервісів для громадян, які проживають у прифронтових і віддалених районах. Цифрова трансформація, таким чином, постає не просто як інновація, а як ключова умова забезпечення сталої якості адміністративних послуг.

Децентралізація, яка стала одним з головних структурних факторів розвитку ЦНАП, зумовила перехід від централізованої моделі управління до системи, де ключова відповідальність за організацію сервісів покладена на місцеву владу. Така модель підвищила гнучкість системи, дозволивши громадам формувати власну політику надання послуг, але водночас спричинила зростання міжрегіональних диспропорцій. Вивірена державна політика підтримки розвитку спроможності громад, у тому числі через навчання персоналу, розробку типових рішень та стандартизацію процедур, є умовою для уніфікації якості адміністративних сервісів на національному рівні [20].

Отже, розвиток ЦНАП у 2020–2025 роках характеризувався комплексними структурними зрушеннями, що визначили нову модель адміністративних послуг в Україні. Поєднання цифрової трансформації, модернізації фізичної інфраструктури, адаптації до викликів війни та зміцнення ролі органів місцевого самоврядування сформувало сучасну багаторівневу систему сервісного публічного управління. Подальший розвиток ЦНАП потребує збереження балансу між цифровізацією та фізичною доступністю послуг, посилення інституційної спроможності громад і продовження стандартизації процедур, що

забезпечить стійкість та ефективність сервісної моделі держави у поствоєнний період [53, с.230].

Комплексна програма також приділяє значну увагу інклюзивності. Модернізація приміщень, створення безбар'єрного середовища, удосконалення логістики мобільних сервісів, підтримка осіб із порушенням слуху та інших вразливих груп – усе це демонструє нову етику публічного управління, орієнтованого на рівний доступ та соціальну справедливість. Якість послуг постає як категорія, що відображає не лише технічні характеристики сервісів, але й цінності демократичного управління.

Окремим аспектом є розвиток кадрової спроможності. Програма передбачає системне навчання адміністраторів, підвищення кваліфікації, тренінги, обмін досвідом, що формує стійку професійну культуру в галузі публічних послуг. У війні персонал ЦНАП стає не лише виконавцем функцій, але й елементом гуманітарної підтримки, комунікаційної інфраструктури та локальної стабільності.

Важливою рисою управління якістю, відображеною у програмі, є залучення міжнародних партнерів. UNDP, USAID «ГОВЕРЛА», «PROSTO» та інші організації забезпечують область обладнанням, мобільними офісами, технікою та методичною підтримкою. Участь міжнародних партнерів суттєво підсилює інституційну стійкість регіону та засвідчує, що сучасна модель адміністративного управління якістю передбачає багаторівневу співпрацю [52, с.59].

Отже, Комплексна програма розвитку сфери надання адміністративних послуг у Запорізькій області на 2025–2027 роки демонструє унікальний приклад того, як система публічних послуг може функціонувати в умовах екстремальної нестабільності, зберігаючи високу якість сервісів. Воєнний контекст трансформує парадигму управління якістю, зміщуючи акценти з формальних процедур на стійкість, адаптивність, безбар'єрність і гнучкість адміністративних процесів.

Підвищення якості публічних послуг виступає ключовим орієнтиром сучасного етапу реформування системи державного управління. Саме рівень доступності та якісні характеристики послуг формують правову природу цього явища, оскільки через механізм сервісного обслуговування громадяни реалізують права, визначені законодавством, а держава забезпечує виконання своїх зобов'язань перед суспільством. Таким чином, публічні послуги стають практичним інструментом втілення конституційних гарантій, а їх удосконалення – умовою підвищення ефективності функціонування влади.

Процес оптимізації якості та доступності публічних сервісів здійснюється поступово, шляхом системної роботи органів державної влади. Разом з тим, чинне нормативне регулювання ще не можна вважати повністю завершеним та безпрогалинним.

Наявні колізії та недостатня унормованість окремих положень призводять до нерівномірності в підходах до встановлення стандартів якості, що відображається на практиці діяльності органів публічної адміністрації та може зумовлювати різнорідність сервісних процедур.

Розглядаючи якість як складову правового статусу публічної послуги, варто підкреслити, що вона включає комплекс властивостей, які визначають здатність конкретної послуги відповідати очікуванням і запитам отримувача. Йдеться не лише про формальний зміст або кінцевий результат, але й про загальну відповідність встановленим стандартам, оперативність, коректність надання інформації та зручність отримання.

2.3. Європейські та світові практики управління якістю публічних послуг

Управління якістю публічних послуг у провідних державах світу сформувалося під впливом як внутрішніх трансформацій у державному секторі, так і зовнішніх факторів – глобалізації, цифрової революції, зростання ролі громадянина як активного учасника процесу прийняття рішень. У країнах ЄС,

Північної Америки та Азійсько-Тихоокеанського регіону цей процес характеризується переходом від бюрократичної адміністративної моделі до сервісно орієнтованих систем державного управління, у яких ключовою метою є не лише надання послуг, а й створення довгострокової суспільної цінності.

Розглядаючи перспективу утвердження України як демократичної, правової та економічно сталої держави європейського зразка, неможливо залишити поза увагою досвід інших країн у сфері управління публічними послугами. Вивчення зарубіжних моделей сервісної взаємодії між державою та громадянами стає важливим елементом як теоретичного осмислення, так і практичної модернізації вітчизняної системи.

Особливу увагу привертають напрацювання Сполучених Штатів Америки, Канади, Японії, а також країн Європейського Союзу, де моделі надання публічних послуг невпинно удосконалюються шляхом упровадження реформ, інновацій та змін державної управлінської парадигми [50, с.48].

У більшості розвинених країн державні інституції мають зобов’язання постійно підвищувати якість надання послуг та адаптувати їх до потреб населення. Основою такої філософії є принцип сервісної держави, у якій головним критерієм ефективності публічного управління виступають не адміністративні процедури, а результат та ступінь задоволеності громадянина. Це означає, що організація процесів надання послуг має формуватися виходячи з громадянських пріоритетів, а не із внутрішньої логіки бюрократичних структур [17].

Сучасні глобальні тенденції впливають на розвиток продуктивних сил і структуру державного управління, визначаючи дві ключові траєкторії руху. Оптимізаційна тенденція ґрунтується на розумінні інформації як базового ресурсу постіндустріального суспільства, охоплює розвиток фінансово-правових технологій, процес систематизації знань та становлення механізмів глобального регулювання. Інноваційна тенденція, у свою чергу, передбачає генерування нових знань, які формують принципово інший тип штучного середовища, що оточує людину [30].

XXI століття стало періодом переосмислення ролі держави й підвищення якості життя через поширення сервісної моделі управління. Водночас навіть у країнах із високим рівнем розвитку така модель стикається з внутрішніми запереченнями. У деяких соціальних групах домінує побоювання щодо можливої втрати державного суверенітету на тлі глобалізації ринку послуг. Сервісний сектор поширюється завдяки діяльності транснаціональних корпорацій і впливає на поступове нівелювання культурних відмінностей.

У рамках співпраці держав – членів Європейського Союзу питання якості публічних послуг набуло статусу системного та стратегічного. Для його реалізації передбачено створення єдиних і локальних стандартів, впровадження конкурентних механізмів між країнами, удосконалення зворотного зв'язку з громадянами [1, с.260].

Одним із рекомендованих європейських інструментів є формування Хартії послуг, що містять опис сервісу, визначають стандарти обслуговування, регламентують рівень відповідальності надавача та надають громадянам можливість висловлювати скарги і пропозиції щодо покращення якості. У країнах ЄС стандартизація охоплює дві основні групи: сервіси для громадян та сервіси для бізнесу. Ступінь розвитку кожної послуги оцінюється за показником електронної зрілості, що забезпечує наближення сервісів до конкретних категорій користувачів та оптимізацію взаємодії з державою.

Британська модель є одним із найрозвиненіших інституційних прикладів управління якістю у публічному секторі. Її становлення розпочалося в 1980-х роках у межах адміністративних реформ Маргарет Тетчер, коли держава перейшла від традиційного адміністрування до принципів New Public Management. Суть моделі полягала у переведенні публічних організацій на засади результативності, конкурентності й підзвітності.

З часом у Великій Британії сформувалися спеціалізовані структури зовнішнього аудиту якості, серед яких National Audit Office, Local Government Ombudsman, а також галузеві регулятори – Care Quality Commission та Education

Standards Agency. Ці інституції не лише контролюють якість, а й публікують рейтинги установ, що створює потужний механізм суспільного контролю [8].

Однією з визначальних особливостей британського підходу є впровадження Public Service Agreements – документів, що містять чіткі цілі, показники результативності та підзвітність міністерств. Вони передбачають вимірювання не тільки фактичної якості послуг, а й таких нематеріальних категорій, як довіра, комунікативна доступність та публічна цінність. Таким чином, британська модель управляє якістю не лише через стандарти, а й через стратегічні показники суспільної корисності.

Німеччина застосовує модель, у якій якість публічних послуг забезпечується через правову передбачуваність та обов'язковість адміністративних процедур. Відповідність послуг стандартам закріплена у численних федеральних законах: Адміністративно-процедурному кодексі, Законі про електронне урядування, Законі про доступ до інформації.

З 2000-х років у Німеччині активно впроваджується CAF – Common Assessment Framework. Ця модель передбачає комплексне самооцінювання управлінських процесів, стратегічного планування, залучення персоналу та результативності. Уряд запровадив національну програму «Bundesweite Qualitätsinitiative», що передбачає обов'язкове планування покращення якості установами федерального рівня [8].

У межах реформ цифровізації особливу роль відіграє проект OZG – Onlinezugangsgesetz, що зобов'язує державу забезпечити онлайн-доступ до всіх основних послуг. Система оцінювання OZG передбачає як технічні, так і якісні показники – швидкість обробки запитів, доступність сервісів для людей з інвалідністю та наявність зворотного зв'язку з громадянами.

Німецька модель унікальна тим, що поєднує структурну стабільність правової держави з інноваційною гнучкістю сервісних підходів.

Французька традиція державного управління базується на сильному централізованому апараті, що зумовило формування системи управління якістю, в якій контроль і регламентація відіграють ключову роль. У Франції функціонує

одна з найрозвиненіших у Європі систем інспекцій – Générale de l'Administration, Générale des Finances та інші.

У 2017 році було започатковано комплексну сервісну реформу «Service Public+», яка запровадила національні стандарти взаємодії держави з громадянами. Вони визначають вимоги до доступності, ввічливості, часу реагування, прозорості та зрозумілості адміністративних процедур. Франція активно використовує механізм "charte des services publics" – хартії публічних послуг, де фіксуються зобов'язання установ перед громадянами [15, с.45].

Французька модель вирізняється тим, що високий рівень стандартизації поєднаний із розвиненими механізмами консультацій з громадськістю, що надає процесу демократичного характеру.

Скандинавські країни стабільно очолюють міжнародні рейтинги якості врядування, електронної демократії та задоволеності громадян сервісами. Їхній успіх базується на високому рівні соціальної довіри, мінімальному адміністративному навантаженні та пріоритеті інклюзивності.

У Данії централізована цифрова ідентифікація MitID та інтегрована система самосервісу Borger.dk забезпечують доступ до сотень державних сервісів. У Швеції функціонує унікальна модель "відкритої ефективності", що означає обов'язковість публікації показників ефективності роботи будь-якої державної установи. Фінляндія запровадила національну систему "Palvelutietovaranto", що забезпечує інтеграцію всіх державних послуг у єдиному каталозі [17, с.263].

Скандинавська модель робить акцент на рівності доступу, простоті використання сервісів та відсутності надмірної регуляції. У цих країнах якість вимірюється також соціальними показниками – довірою, рівнем участі громадян і прозорістю.

Північноамериканські системи чітко спираються на quantitative indicators – метрики, які дозволяють здійснювати точне оцінювання ефективності. У Канаді Service Canada застосовує жорстко визначені стандарти обслуговування, а всі центри зобов'язані регулярно проводити customer satisfaction surveys. Канадська

система надання послуг базується на обов'язковості моніторингу та зовнішнього аудиту.

У США Government Performance and Results Act установив вимогу для всіх державних агенцій мати стратегічні плани з показниками оцінювання. Окрім цього, у США активно функціонує мережа незалежних think tanks (Brookings Institution, RAND, GovLab), що аналізують якість послуг і надають рекомендації щодо реформ [18].

Американська система застосовує performance dashboards – публічні панелі ефективності, що дозволяють громадянам відслідковувати роботу кожної агенції. Цей підхід робить управління якістю максимально прозорим і вимірюваним.

Східна Азія є регіоном, де стандарти якості публічних послуг сягнули найвищого рівня завдяки поєднанню державного планування, високої технологічності та культури організаційної дисципліни.

Сінгапур побудував систему "Smart Nation", у межах якої 95–98% державних послуг доступні онлайн. Висока якість сервісів забезпечується через моделі total performance management, регулярні опитування та аналіз даних. Ключовою інституцією є Government Technology Agency (GovTech), яка відповідає за інновації.

Японія, спираючись на TQM і кайдзен, створила систему безперервного вдосконалення процесів на місцевому рівні. Уряд стимулює місцеві органи влади формувати громадянські комітети оцінювання, що демонструє унікальне поєднання адміністративної культури та демократичних механізмів [18].

В Японії адміністративна реформа дала змогу близько дев'яносто урядових функцій передати у відання створених незалежних управлінських установ, які перебувають за межами державної організаційної управлінської структури.

Мета цих установ: поліпшення якості й ефективності надання публічних послуг та забезпечення прозорості в управлінні певними сферами [1].

Південна Корея побудувала одну з найбільш інтегрованих цифрових систем у світі – Government24. Вона поєднує в одному середовищі всі сервіси: соціальні виплати, медицину, освіту, реєстраційні дії, податки. Корея також

першою у світі впровадила систему Predictive Public Services – прогнозних сервісів, які надають послуги автоматично до того, як громадянин про них запитає.

Порівняльний аналіз демонструє, що моделі управління якістю публічних послуг відрізняються за своїми акцентами:

– англосаксонська модель (Велика Британія, США) – орієнтація на результативність та суспільну цінність;

– континентально-європейська (Німеччина, Франція) – домінування правової визначеності та державного регулювання;

– скандинавська – довіра, прозорість, простота та громадоцентричність;

– північноамериканська – вимірюваність, індикатори та системи стратегічного моніторингу;

– східноазійська – технологічність, високий рівень цифрової інтеграції та мінімальна роль людського фактора [22, с.120].

Загальносвітовою тенденцією є перехід до data-driven governance, цифрової сервісної держави та моделі безперервного вдосконалення, де громадянин стає активним агентом оцінювання якості.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

3.1 Пропозиції щодо вдосконалення та впровадження моделі системи управління якістю в Україні на основі зарубіжного досвіду

Функціонування системи публічних послуг в Україні під час повномасштабної війни набуло критично нового змісту: питання якості перестало бути виключно категорією ефективності чи зручності, а трансформувалося у вимір державної стійкості, інституційної витривалості та здатності забезпечувати базові права у надзвичайних умовах. У зв'язку з цим актуальним стає осмислення досвіду країн ЄС та держав ОЕСР, які сформували розвинуті моделі управління якістю, що поєднують інституційну стабільність, технологічні інновації та високі стандарти державного адміністрування.

Адаптація таких практик до українських реалій вимагає врахування трьох чинників:

– військово-безпекових ризиків, які прямо впливають на можливість, безперервність і доступність надання послуг;

– трансформації державного управління в напрямі цифрової централізації та одночасної територіальної децентралізації;

– потреби структурного оновлення механізмів контролю якості, що повинні працювати у середовищі.

На основі аналізу європейських і світових моделей виділяються кілька груп механізмів, які є найбільш релевантними для України в умовах війни та відновлення.

Однією з найбільш концептуально розроблених моделей забезпечення якості є спільний європейський каркас CAF (Common Assessment Framework), який широко застосовується в країнах Європейського Союзу для оцінювання організаційної спроможності державних установ. CAF передбачає комплексний

аналіз процесів, результатів та внутрішньої інституційної культури, що дозволяє визначати системні слабкості, виробляти корективні дії та підвищувати рівень організаційної зрілості [24].

У мирний час CAF функціонує як інструмент стратегічного менеджменту, але у воєнних умовах він набуває особливої цінності, оскільки дає змогу оцінювати операційну стійкість установ, їх здатність до продовження діяльності при обмеженні ресурсів, втраті персоналу, порушенні логістики та руйнуванні інфраструктури. Адаптація CAF до українських умов може стати базою для створення національної системи інституційного «стрес-тестування» органів влади, що дозволить прогнозувати функціональні ризики та формувати резервні механізми надання послуг.

Скандинавські країни, зокрема Швеція, Данія та Фінляндія, пропонують іншу концептуальну модель – value-based public management, в основі якої лежить орієнтація на потреби громадян, спрощення бюрократичних процедур і високий рівень автономії місцевого самоврядування. Для України ця модель є особливо важливою з огляду на значні відмінності в умовах функціонування регіонів, численні релокації органів влади та необхідність оперативного реагування на локальні загрози.

Скандинавський досвід доводить, що якість публічних послуг у децентралізованих системах забезпечується не стільки складністю регуляторного поля, скільки послідовністю стандартів, прозорістю діяльності та професійною спроможністю місцевих органів адміністрації. Для України це означає необхідність побудови багаторівневої моделі надання послуг, у якій центральні органи забезпечують стабільність функціонування цифрової інфраструктури, тоді як місцева влада адаптує публічні сервіси до потреб громад, що перебувають у стані воєнної невизначеності [25, с.106].

Німеччина пропонує для України корисний приклад стандартизації адміністративних процедур, спрямований на усунення регіональної варіативності, підвищення передбачуваності рішень і забезпечення однакової якості сервісу незалежно від територіальних умов. Жорстка регламентація

термінів, процедур, документальних вимог і форматів взаємодії між органами влади створює систему, у якій якість визначається не стільки ресурсами, скільки інституційною дисципліною та чіткістю алгоритмів.

В умовах війни така модель для України є надзвичайно релевантною, оскільки дозволяє мінімізувати ризики хаотичності управлінських рішень, забезпечити узгодженість між військовими адміністраціями, органами місцевої влади та центральними структурами, а також сприяти синхронізації національних реєстрів, що є критично важливим через можливі втрати даних.

Цифрові моделі Канади та Нової Зеландії, які базуються на концепції human-centric digital state, демонструють високий рівень інтеграції та автоматизації публічних сервісів. У цих країнах громадянин взаємодіє з державою переважно через єдині цифрові платформи, що дозволяє мінімізувати людський фактор, скоротити кількість процедур і підвищити точність обробки даних. У контексті України такі моделі є особливо перспективними, з огляду на успіхи цифрової трансформації та наявність інструментів типу «Дія».

Однак повномасштабна імплементація цих моделей вимагає розбудови потужної системи кіберзахисту, резервування критичних реєстрів, забезпечення хмарної архітектури даних і впровадження алгоритмів автоматичного надання послуг без звернення. Саме автоматизація стає ключовим чинником забезпечення якості у воєнних умовах, оскільки дозволяє державі підтримувати сталість сервісів навіть у випадку фізичної недоступності органів влади або загрози життю персоналу.

Аналіз міжнародного досвіду свідчить, що управління якістю публічних послуг у кризових умовах невіддільно пов’язане з концепцією безперервності діяльності держави. У більшості країн ОЕСР забезпечення якості розглядається як інструмент державної безпеки, а не лише як адміністративна функція.

Для України, яка перебуває в умовах постійної військової загрози, це означає необхідність розбудови системи резервних каналів надання послуг, дублювання ключових інформаційних ресурсів, створення мобільних

адміністративних пунктів і запровадження територіально гнучких форматів обслуговування, здатних функціонувати в умовах швидкої зміни лінії фронту.

В умовах війни особливої ваги набуває також питання доступності публічних послуг, яке в сучасній науковій літературі розглядається як ключова складова якості. На відміну від мирного часу, доступність у воєнний період визначається не лише географічними або технічними факторами, а й рівнем ризику для життя громадян, можливістю забезпечення сервісів для осіб, що переміщуються, і здатністю держави підтримувати зв’язок із громадянами в умовах окупації окремих територій.

У цьому аспекті для України важливо імплементувати підходи Франції та Італії, які успішно застосовують інтегровані центри обслуговування для груп, що перебувають у кризових ситуаціях.

Синтез зазначених моделей дозволяє виділити кілька ключових напрямів адаптації світових практик до українських реалій.

По-перше, управління якістю має бути інституціоналізоване як елемент національної безпекової політики, що забезпечує життєздатність державних інституцій.

По-друге, цифровізація повинна стати не лише інструментом інновацій, а й механізмом зниження вразливості системи публічних послуг до зовнішніх загроз. По-третє, необхідна інтеграція громадянського суспільства, волонтерських організацій і місцевих громад у систему оцінювання та підтримки якості, що дозволить оперативно виявляти проблемні точки.

Нарешті, стандартизація процедур, гармонізація регламентів і послідовне впровадження європейських моделей управління якістю створять умови для стабільності публічного адміністрування навіть у середовищі воєнної нестабільності.

Адаптація європейських та світових практик управління якістю публічних послуг в Україні полягає не в механічному перенесенні окремих моделей, а у формуванні комплексної, гнучкої та стійкої системи адміністрування, здатної функціонувати в умовах високої турбулентності. Це передбачає переосмислення

ролі якості як стратегічного ресурсу держави, що забезпечує її легітимність, функціональну стійкість і здатність до відновлення після масштабних кризових потрясінь.

Європейські та світові моделі управління якістю публічних послуг демонструють потенціал для суттєвого перетворення української системи державного управління, особливо в умовах війни та майбутньої відбудови. Їхня інтеграція може забезпечити:

– підвищення стійкості державного апарату;
– стабільність надання послуг у кризових умовах;
– посилення довіри громадян;
– ефективну цифровізацію;
– створення професійної, компетентної та орієнтованої на результат держслужби.

Таким чином, адаптація міжнародних практик має стати не просто технічним оновленням, а фундаментальною трансформацією системи українського публічного управління.

Система публічних послуг в Україні історично еволюціонувала у напрямі поступової цифровізації, спрощення адміністративних процедур, підвищення прозорості та доступності сервісів для громадян і бізнесу. Однак повномасштабна війна створила принципово нову конфігурацію середовища, у якому державні інституції змушені функціонувати.

На відміну від мирного періоду, коли основні проблеми концентрувалися довкола інституційної інерційності, бюрократичної перевантаженості та нерівномірності цифрової спроможності територіальних громад, воєнний стан актуалізував питання стійкості, швидкодії, безперебійності та здатності системи до адаптації в умовах надзвичайного рівня невизначеності.

Відповідно, модернізація моделі надання публічних послуг перестає бути поступовим процесом і перетворюється на критичний фактор національної безпеки. Публічні послуги стають інфраструктурним елементом, від функціонування якого залежить не лише соціальна стабільність, а й операційна

спроможність держави підтримувати базові процеси життєдіяльності суспільства. Це обумовлює необхідність розроблення концептуально нової моделі, інтегрованої з безпековими пріоритетами та побудованої на принципах стійкого, цифрового та адаптивного управління.

У науковому дискурсі проблему забезпечення якості публічних послуг у кризових умовах прийнято розглядати через призму міждисциплінарного підходу, що поєднує принципи сервісно-орієнтованого врядування, теорію управління ризиками, цифрову трансформацію та концепцію стійкого публічного адміністрування.

У центрі методології, що застосовується для розроблення моделі, перебуває припущення про те, що система публічних послуг є динамічним утворенням, функціонування якого залежить від багатовимірної взаємодії політичних, організаційних, технологічних і соціальних чинників.

Сутність запропонованого підходу полягає у застосуванні процесно-адаптивної парадигми, за якої публічні послуги розглядаються не як фіксований набір процедур, а як система, здатна до оперативної реконфігурації під впливом зовнішніх умов. Це дозволяє інтегрувати у модель як фактори воєнних ризиків, так і механізми внутрішньої трансформації органів влади.

У методологічному аспекті модель ґрунтується на таких інструментах:

– системному аналізі функціонування сервісних процесів;

– ризик-орієнтованому плануванні (risk-based governance);

– концепції цифрової резильєнтності;

– інституційно-функціональному підході до оцінки управлінських спроможностей;

– аналітиці даних як основі для управлінських рішень.

Модель також синтезує елементи кіберадаптивного управління, яке має на меті забезпечення стійкості цифрових сервісів у середовищі постійних загроз, а також мобільного врядування, орієнтованого на створення альтернативних каналів доступу до державних функцій.

Воєнний стан радикально трансформує вимоги до публічних послуг. Інституційні механізми, які раніше були достатніми, виявляються неспроможними забезпечити необхідну швидкість і безперервність сервісів у період кризових навантажень. Ключовим чинником, що впливає на якість, стає стійкість, яка включає одночасно технологічні, організаційні, кадрові та процедурні аспекти.

Особливість воєнної ситуації полягає у циклічному характері загроз: від руйнування фізичної інфраструктури до широкомасштабних кібератак на державні реєстри та платформи, від масових переміщень населення до необхідності надання послуг у зонах з обмеженим доступом до зв'язку. Таким чином, якість послуг визначається не лише ефективністю процесів у стандартних умовах, а й здатністю функціонувати у стресових фазах.

Важливим фактором є поява нових соціальних груп, потреби яких суттєво відрізняються від попередніх: військовослужбовці та їхні родини, внутрішньо переміщені особи, люди, які втратили житло або бізнес, громади, що зазнали руйнувань. Публічні послуги мають переорієнтуватися на ці групи, враховуючи необхідність швидкого документування втрат, оформлення соціальних виплат, отримання медичних і гуманітарних послуг, компенсацій, реєстраційних процедур.

У технологічному аспекті зростає потреба у мультиканальності доступу, яка дозволяє дублювати сервіси через різні платформи: мобільні застосунки, офлайн-режими, захищені чат-боти, тимчасові мобільні пункти надання послуг, пересувні адміністративні офіси.

Крім того, війна загострює проблему кадрового дефіциту, що вимагає автоматизації процесів і використання інтелектуальних технологій для зменшення навантаження на персонал.

Усі ці чинники формують нову конфігурацію вимог, які модель має враховувати.

Розроблена модель є багаторівневою системою, що включає стратегічний, процедурно-технологічний та клієнтоцентричний виміри. Її структура будується

за принципом функціональної резильєнтності, яка передбачає здатність системи відновлювати та підтримувати операційні процеси незалежно від рівня зовнішніх загроз.

У стратегічному вимірі модель передбачає формування політики, орієнтованої на поєднання цифрової трансформації та безпекових пріоритетів. Це означає, що нормативні механізми повинні підтримувати можливість спрощення процедур у кризових умовах, скорочення кількості контактних елементів у процесі взаємодії між громадянином та державою, а також відкриття можливостей для використання автономних цифрових сервісів, здатних функціонувати в режимі мінімальної інфраструктурної залежності.

У процедурному вимірі модель інтерпретує процес надання послуг як послідовність етапів, що мають бути стандартизовані, оптимізовані та цифровізовані. Особливу роль відіграє створення альтернативних сценаріїв надання послуг у разі недоступності основних каналів: наприклад, можливість подання заяв через офлайн-додатки, які синхронізуються з реєстрами лише після доступу до мережі; використання мобільних терміналів для збору інформації у громадах, де зруйнована інфраструктура.

У клієнтоцентричному вимірі модель орієнтується на необхідність індивідуалізованого підходу, який передбачає адаптацію процесів до особливостей окремих груп користувачів. Важливим елементом стає створення спеціалізованих сервісів, інтегрованих у цифрові екосистеми (наприклад, «єВідновлення», «єПільги», автоматизовані системи для військових).

Сучасні інформаційні системи у сфері публічних послуг виступають ядром сервісної інфраструктури. У воєнних умовах технологічна архітектура повинна відповідати вимогам надмірності, розподіленості та автономності.

Модель передбачає використання:

– розподілених реєстрів, що дозволяють уникнути втрати даних у разі пошкодження інфраструктури;

– резервних дата-центрів, включно із закордонними майданчиками;

– шифрованих каналів цифрової взаємодії;

– мобільних платформ, здатних працювати в автономному режимі;

– модульних інтерфейсів, що дозволяють швидко додавати нові сервіси;

– аналітичних систем, які використовують машинне навчання для прогнозування навантажень.

Приклади проєктів, що вписуються в архітектуру моделі: система «єВідновлення» для документування пошкоджень; модуль автоматизованої взаємодії військових із соціальними службами; система цифрової ідентифікації з резервними каналами доступу; платформи для управління гуманітарними потоками; цифрові карти потреб громад у зонах бойових дій.

Організаційний механізм моделі ґрунтується на побудові гнучких управлінських структур, що здатні швидко адаптуватися. Його сутність полягає у переході від класичної лінійної вертикалі до мережевої моделі, у якій функції розподіляються між тимчасовими командами, спеціалізованими сервісними офісами, центрами цифрової підтримки та мобільними групами.

Процеси надання послуг описуються у вигляді функціонального потоку (flow), що включає:

– первинну ідентифікацію потреб;

– адаптацію процесу залежно від доступних інфраструктурних можливостей;

– вибір каналу надання послуги;

– автоматизовану обробку;

– формування результату;

– оцінювання якості та коригування.

Кожен процес має бути дубльованим альтернативним сценарієм. Наприклад, процедура оформлення довідки ВПО може здійснюватися через мобільний застосунок, через пересувний офіс або через автоматизовану форму у пункті гуманітарної допомоги.

Запровадження моделі вимагає багаторівневої імплементації, яка включає нормативну адаптацію, організаційне трансформування, технічне забезпечення

та навчання персоналу. Нормативний рівень передбачає створення гнучких процедурних регламентів, що дозволяють змінювати формати послуг у разі загроз.

Організаційний рівень полягає у реструктуризації сервісних офісів, їхній цифровій інтеграції та створенні мобільних груп. Технологічний рівень включає розгортання резервних серверів, розроблення офлайн-модулів, підсилення кіберзахисту.

Особливе значення надається механізмам зворотного зв’язку на основі інтегрованих цифрових платформ, які дозволяють громадянам оцінювати якість послуг у реальному часі. Аналітика цих оцінок забезпечує регулярне коригування процедур і дає змогу оперативно реагувати на зміни середовища.

Запровадження моделі підвищує стійкість публічної сервісної системи до кризових навантажень, забезпечує подальше зростання довіри громадян до держави та сприяє формуванню інфраструктури, здатної функціонувати у надзвичайних умовах. Вона створює передумови для зменшення адміністративного навантаження, забезпечує безперервність послуг та формує ядро для післявоєнної модернізації системи врядування.

3.2. Рекомендації щодо впровадження діджитал-концепцій у систему надання публічних послуг

Адміністративне управління якістю у публічному секторі традиційно спирається на стандартизацію процедур, контроль виконання нормативів та оцінювання ефективності. Однак з позицій сучасного публічного адміністрування якість визначається не лише відповідністю стандартам, а й спроможністю держави створювати адаптивні, доступні, безпечні та персоналізовані сервіси.

Штучний інтелект суттєво розширює методологічні межі оцінювання та управління якістю, оскільки дозволяє працювати з великими масивами

інформації, забезпечувати автоматичний моніторинг процесів і використовувати прогностичні моделі для ухвалення управлінських рішень.

У цьому контексті ШІ слід розглядати не як окрему технологію, а як інтегральний елемент управлінського циклу, який трансформує класичні функції: планування, реалізацію, контроль та оцінювання. Штучний інтелект спроможний ідентифікувати приховані закономірності у роботі сервісних систем, визначати елементи, що спричиняють затримки або помилки, пропонувати оптимальні маршрути обробки запитів і автоматично формувати рекомендації щодо вдосконалення процедур.

Потенціал штучного інтелекту в адміністративному управлінні якістю публічних послуг можна інтерпретувати через декілька ключових напрямів.

Перший напрям пов’язаний із цифровою трансформацією сервісних процесів. ШІ здатен здійснювати інтелектуальну автоматизацію, яка передбачає не лише виконання типових операцій, а й ухвалення рішень на основі аналізу даних. Наприклад, моделі машинного навчання можуть автоматично визначати ступінь ризику неправильної подачі заяви, прогнозувати обсяг навантаження на центри надання адміністративних послуг (ЦНАП), виявляти проблемні етапи процесу і пропонувати їх оптимізацію.

Другий напрям пов’язаний із персоналізацією державних сервісів. У контексті війни зростає кількість специфічних запитів від внутрішньо переміщених осіб, військових, осіб, які втратили майно, і потребують особливих процедур. ШІ дозволяє визначати профілі користувачів, аналізувати їхні попередні звернення, будувати індивідуальні маршрути надання послуг. Це створює умови для адаптивного сервісу, коли система не просто відповідає на запит, а прогнозує потреби конкретної особи та пропонує найбільш релевантні рішення.

Третій напрям – підвищення прозорості й об’єктивності управлінських рішень. За допомогою аналізу великих масивів даних алгоритми ШІ можуть виявляти ознаки зловживань, недобросовісного виконання обов’язків або

аномальних патернів у роботі державних службовців. Це створює додатковий рівень контролю якості та сприяє формуванню довіри до державних інституцій.

Четвертий напрям пов’язаний із оцінюванням задоволеності громадян. Алгоритми обробки природної мови дозволяють аналізувати тисячі звернень, відгуків, коментарів у соціальних мережах або на сервісних платформах. Замість традиційних вибіркових опитувань держава отримує повну картину настроїв населення щодо роботи конкретних сервісів у реальному часі.

Воєнні умови створюють унікальний контекст для застосування технологій ШІ. Оскільки інфраструктура публічних послуг може бути частково зруйнована або перевантажена, штучний інтелект дозволяє компенсувати кадровий дефіцит, пришвидшити обробку звернень та забезпечити доступ до послуг у режимі, максимально наближеному до реального часу.

Під час воєнних загроз ШІ може виконувати функції оперативного моніторингу ризиків, виявляючи потенційні збої в роботі сервісів або збільшення навантаження, спричинене активним переміщенням населення. Алгоритми прогнозування дозволяють завчасно визначити громади, які найближчим часом можуть потребувати додаткових мобільних сервісних центрів або посилення цифрової інфраструктури.

Застосування ШІ також підвищує рівень кіберстійкості – машинне навчання здатне автоматично розпізнавати аномальні дії у державних реєстрах, запобігати несанкціонованому доступу, виявляти потенційні загрози до того, як вони перетворяться на серйозні інциденти.

Одним із найактуальніших аспектів є можливість використання ШІ для побудови системи метрик якості. Традиційні підходи до оцінювання спираються на кількісні показники – час обробки, кількість звернень, витрати ресурсів. Натомість алгоритми ШІ здатні формувати складні інтегральні показники, які враховують поведінку користувачів, ступінь задоволеності, ефективність взаємодії різних органів влади, стабільність доступу та рівень ризиків.

Системи, що працюють на основі ШІ, дозволяють будувати прогностичні моделі ефективності, що значно підсилює управлінські можливості. Органи

влади отримують не ретроспективні дані, а інструмент передбачення, який попереджає про можливі проблеми у майбутньому та надає підстави для проактивних рішень.

Україна вже має потужну цифрову екосистему, побудовану навколо платформи «Дія», що створює сприятливі умови для інтеграції технологій ШІ у сферу публічних послуг. Значна частина реєстрів оцифрована, існує досвід автоматизації документальних процедур, а також сформовано позитивне ставлення населення до використання цифрових сервісів.

Ключові напрями розвитку можуть включати створення інтелектуальних систем аналізу звернень громадян; впровадження автоматичних сервісів підтримки; використання ШІ для аналізу великих масивів даних щодо житлових руйнувань; оптимізацію чергових процесів у ЦНАП; розроблення інтелектуальних систем соціального забезпечення військових; побудову автоматичних систем визначення пріоритетності гуманітарних ресурсів.

Важливо, що ці напрями мають базуватися на високому рівні етичних стандартів та законодавчому регулюванні, оскільки ШІ у публічному секторі впливає на права та свободи громадян. Необхідне формування нормативної основи, яка забезпечить прозорість алгоритмів, гарантуватиме захист персональних даних і визначить межі використання автоматизованих рішень.

Штучний інтелект створює принципово нові можливості для адміністративного управління якістю публічних послуг в Україні. Його застосування дозволяє здійснити перехід від реактивного до проактивного управління, забезпечити гнучкість і стійкість сервісів, підвищити прозорість державної діяльності та суттєво розширити можливості моніторингу й контролю. Умови війни лише підсилюють актуальність цих технологій, роблячи ШІ інфраструктурним елементом нової моделі державного управління.

У перспективі інтеграція ШІ у публічні сервіси може стати ключовим фактором модернізації української системи врядування, забезпечивши її стійкість, ефективність і здатність відповідати потребам суспільства у швидкозмінному середовищі.

Підвищення якості надання публічних послуг в Україні вимагає переходу від фрагментарного вдосконалення окремих елементів сервісної інфраструктури до формування цілісної системи адміністративного управління, орієнтованої на стандартизовані процеси, інтегровану цифрову екосистему, стійкість до кризових впливів та професіоналізацію персоналу. Аналіз Комплексної програми розвитку сфери надання адміністративних послуг у Запорізькій області на 2025–2027 роки показує, що саме такі підходи формують сучасну модель забезпечення якості на регіональному рівні, однак потребують масштабування до загальнодержавних управлінських рішень.

Першочерговим напрямом удосконалення адміністративного управління якістю є розроблення інтегрованої державної системи оцінювання та моніторингу якості публічних послуг. Ця система має спиратися на принципи системності, об’єктивності та регулярної зворотної комунікації з громадянами. Йдеться про необхідність формування уніфікованої методології, яка охоплювала б як традиційні параметри ефективності (оперативність, повнота, точність виконання процедур), так і розширені індикатори, зокрема інклюзивність, емоційну якість взаємодії, цифрову зрілість, психологічну стійкість персоналу та довіру до інституцій.

Науково обґрунтованою виглядає модель “Quality of Public Services 360°”, здатна інтегрувати дані з різних джерел – опитувань громадян, аналітики цифрових платформ, показників навантаження на адміністраторів, аудитів безбар’єрності та експертних оцінок.

Окремої уваги вимагає розроблення нормативно закріпленої концепції “стійких ЦНАП”, яка б відповідала умовам воєнного та післявоєнного періоду. Така концепція має включати інституціоналізацію процедур забезпечення безперервності діяльності (Business Continuity Planning), створення альтернативних каналів доступу до державних реєстрів, облаштування пунктів з автономними джерелами енергії та зв’язку, забезпечення мобільності за рахунок пересувних офісів, а також формування резервного кадрового потенціалу. Розроблення таких моделей потребує міждисциплінарного підходу, оскільки

поєднує елементи кризового менеджменту, інфраструктурної безпеки, цифрової інженерії та соціальної політики.

У контексті розвитку персоналу постає потреба у формуванні національного стандарту професійних компетентностей адміністратора ЦНАП. У науковій літературі підкреслюється, що якість публічних послуг у значній мірі залежить від компетентнісної моделі посадових осіб, які забезпечують безпосередній контакт із громадянином. Тому доцільним є створення багаторівневої системи професійної підготовки, що включатиме базові універсальні модулі, спеціалізовані тренінги, мікрокваліфікації та систему сертифікації.

Це сприятиме професіоналізації роботи адміністраторів, підвищенню стандартів сервісної комунікації та формуванню спільного управлінського підходу в усіх регіонах України. Водночас у післявоєнний період необхідно розвивати програми психологічної підтримки персоналу та запроваджувати механізми подолання професійного вигорання, оскільки якість сервісу безпосередньо залежить від емоційного стану працівників.

Цифровізація повинна набути системного характеру та виходити за межі інформатизації окремих процедур. Доцільною є розробка єдиної цифрової екосистеми публічних послуг, яка забезпечить синхронізацію всіх інструментів ЦНАП – електронної черги, шерингу документів, реєстрових сервісів, особистих кабінетів громадян, модулів аналітики та зворотного зв’язку. Наукові підходи до цифрового врядування свідчать, що ефективність сервісів зростає у разі, коли кожна операція в системі має цифровий слід, що дозволяє будувати прогностичні моделі навантаження, оптимізувати роботу персоналу та персоналізувати взаємодію з користувачами. Така екосистема дасть змогу перейти від «реактивного» до «проактивного» надання послуг, коли держава випереджає потреби громадянина.

Важливим напрямом удосконалення адміністративного управління якістю є посилення інституційної ролі регіонів. Досвід Запорізької області демонструє, що саме обласний рівень здатний виконувати функції координатора, методичного

центру та генератора управлінських інновацій. Тому доцільним є створення мережі регіональних центрів компетентності, які забезпечуватимуть науково-методичний супровід громад, проводитимуть аудит якості послуг, розроблятимуть рекомендації, організовуватимуть навчання та сприятимуть впровадженню інноваційних рішень. Такий підхід сприятиме вирівнюванню спроможності громад і формуванню уніфікованих стандартів сервісного врядування.

Окремо слід підкреслити значення інклюзивності та безбар'єрності як фундаментальних характеристик якості адміністративних послуг. Науковий аналіз засвідчує, що інклюзивність є важливою не лише з точки зору соціальної політики, але й у контексті підвищення ефективності управління, оскільки доступність сервісів для всіх груп населення забезпечує ширше залучення громадян до взаємодії з державою та формує стійкіший рівень довіри. Тому доцільним є впровадження національного стандарту доступності ЦНАП, який охоплював би архітектурні, цифрові, комунікаційні та процедурні аспекти.

Моніторинг та оцінювання мають стати обов'язковими структурними компонентами адміністративного управління якістю. На цьому рівні доцільно впровадити державну онлайн-платформу відкритих даних про якість публічних послуг, що міститиме рейтинги громад, ключові індикатори (час, кількість звернень, відсоток помилок, задоволеність користувачів), а також аналітичні панелі для прийняття управлінських рішень. Регулярне оприлюднення таких даних зміцнить підзвітність органів влади та створить середовище для конкуренції за якість.

Узагальнюючи, запропоновані рекомендації формують цілісну модель удосконалення адміністративного управління якістю надання публічних послуг в Україні. Вона ґрунтується на синергії цифрових інновацій, нормативної чіткості, професіоналізації персоналу, інклюзивного підходу та інституційної стійкості. Перехід до такої моделі забезпечить не лише покращення якості сервісів, але й поглиблення довіри громадян до держави, зміцнення засад демократичного врядування та підвищення спроможності публічної

адміністрації працювати в умовах невизначеності, характерної для воєнного і післявоєнного періоду.

У контексті подальшого вдосконалення системи надання публічних послуг в Україні необхідним є перехід від локального й сегментарного підсилення окремих сервісних процесів до загальнонаціональної моделі сервісного врядування, що інтегруватиме цифровізацію, організаційну стійкість, кадрову професіоналізацію, безбар'єрність та відкритість управлінських рішень. Цей підхід має базуватися на міжнародно визнаних принципах модернізації публічних сервісів, зокрема на методології SIGMA/OECD, індикаторах DESI, а також критеріях UN e-Government Development Index, які використовуються у світовій практиці для визначення рівня цифрової зрілості держав.

Порівняння з країнами Європейського Союзу та державами-лідерами у сфері цифрового врядування, такими як Естонія, Данія, Фінляндія, Канада та Сінгапур, дозволяє стверджувати, що важливою умовою розвитку сервісної моделі управління є гармонізація українських стандартів із світовими вимірювальними шкалами, що передбачає формування стабільної системи бенчмаркінгу, удосконалення міждержавної співпраці та запровадження інтегрованих індикаторів оцінювання.

Значної уваги потребує також розширення технологічної інфраструктури, оскільки цифрова трансформація не може обмежуватися автоматизацією процедур або створенням електронного інтерфейсу. Йдеться про розвиток системи, у якій кожна публічна послуга матиме цифровий слід, що дозволить відтворювати її на будь-якому каналі комунікації – у ЦНАП, мобільному офісі, через вебпортал або мобільний застосунок, незалежно від географічних чи часових обмежень. Формування омніканальної моделі доступу до сервісів є важливим етапом, оскільки вона гарантує громадянам можливість отримати послугу у найбільш зручний спосіб, а держава, в свою чергу, отримує інструменти для аналізу сервісного навантаження, прогнозування чергових потоків, автоматичної маршрутизації запитів та оптимізації процесів.

Одним із перспективних напрямів трансформації реєстрової системи є впровадження технологій блокчейн, що може забезпечити незмінність транзакцій, запобігти фальсифікаціям та суттєво знизити корупційні ризики у сфері земельних, соціальних, реєстраційних та гуманітарних операцій. Децентралізована архітектура даних дозволить проводити незалежний аудит дій посадових осіб у режимі реального часу, що суттєво підвищить підзвітність органів публічної влади перед громадянами та сприятиме зміцненню довіри до державних електронних реєстрів.

Доцільним видається пілотування блокчейн-рішень спочатку у високоризикових секторах – у сфері соціальних виплат, у реєстрі нерухомості, у механізмах обліку гуманітарної допомоги, де прозорість даних має критичне значення для суспільної безпеки.

Важливим аспектом є перехід від моделі реагування до моделі проактивних сервісів, коли держава самостійно ініціює надання публічної послуги на підставі наявних даних про життєву ситуацію громадянина: призначає виплати військовослужбовцям, оновлює документи внутрішньо переміщених осіб, інформує про доступні програми підтримки, пропонує допомогу автоматично – без заяви. Такий формат можливий лише у разі створення єдиного реєстрового середовища та застосування аналітичних систем, що здатні виявляти зміни статусу конкретної людини, розпізнавати потреби та формувати підбір персоналізованих сервісних рішень.

У цьому контексті надзвичайно важливим стає розвиток концепції Citizen Experience, за якої якість вимірюється не лише швидкістю чи точністю виконання процедури, але й емоційним комфортом взаємодії користувача з державою, рівнем зрозумілості сервісних інструкцій, інтерфейсною логікою, відсутністю зайвих етапів та людяністю комунікації.

Модернізація публічних послуг також неможлива без посилення компетентнісного ядра системи. Науково доцільним є створення національного стандарту професійних компетентностей адміністратора ЦНАП, що включатиме вимоги до цифрової грамотності, етичної взаємодії, базового психологічного

супроводу громадян, навичок роботи з великими обсягами інформації, здатності діяти в кризових умовах та фахових знань законодавства. Формування системи сертифікації, мікрокваліфікацій, спеціалізованих навчальних програм і програм психологічної підтримки сприятиме зміцненню стійкості персоналу, зниженню професійного вигорання та підвищенню сервісної культури в Україні. Вважаємо, що у післявоєнний період саме кадрова стійкість стане одним із визначальних чинників успіху публічних сервісних інституцій.

З урахуванням регіонального різноманіття доцільним є створення мережі регіональних центрів компетенцій, що виконуватимуть функцію методичного ядра для громад, проводитимуть аудит якості сервісів, надаватимуть консультаційну підтримку, супроводжуватимуть упровадження цифрових технологій та здійснюватимуть науково-аналітичний моніторинг процесів сервісного врядування. Це сприятиме вирівнюванню спроможності громад, зменшить територіальні диспропорції та сформує єдиний управлінський стандарт на всій території країни.

У підсумку запропоновані доповнення окреслюють напрям переходу до системної, цілісної та багаторівневої моделі адміністративного управління якістю публічних послуг в Україні. Її ядром стають цифрова екосистема, інституційна зрілість, технологічна прозорість, професіоналізація персоналу, стратегічна стандартизація та забезпечення рівного доступу для всіх груп населення. Саме така модель здатна забезпечити конкурентоспроможність українського публічного сектору у глобальному вимірі, сформувати довготривалу довіру громадян до держави та гарантувати стійку здатність системи функціонувати у високодинамічному середовищі, зумовленому воєнними та поствоєнними викликами.

Для впровадження зазначених реформ необхідне нормативне закріплення механізмів, що забезпечуватимуть стійкість та уніфікованість сервісної політики держави. Важливим завданням є розроблення та ухвалення окремого рамкового закону «Про стандарти якості публічних послуг» або внесення змін до чинного Закону «Про адміністративні послуги». У ньому доцільно визначити єдині

принципи управління якістю, порядок формування національних стандартів сервісів, типові параметри оцінювання ефективності, а також вимоги до цифрової інтегрованості реєстрів. Окремим розділом можуть бути закріплені критерії доступності, інклюзивності, безперервності надання послуг та механізми перевірки їх дотримання, що створить базу для державного аудиту сервісності.

Особливої регламентації потребує питання впровадження штучного інтелекту та блокчейн-інфраструктури у процеси надання адміністративних послуг. Необхідним кроком є ухвалення законодавчої моделі використання ШІ у публічному управлінні, що міститиме вимоги до алгоритмічної прозорості, сертифікації систем, аудиту ризиків та недопущення дискримінаційних рішень. Доцільно також передбачити створення державного реєстру алгоритмів, які застосовуються у сфері публічних сервісів, що забезпечить підзвітність та контроль. Аналогічно, впровадження блокчейну потребує визначення юридичного статусу децентралізованих операцій, правил верифікації транзакцій, умов зберігання криптографічних записів та процедур цифрового аудиту.

Регуляторного врегулювання потребує і питання професіоналізації персоналу. Доцільним є затвердження державного професійного стандарту адміністратора ЦНАП та внесення змін до Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування», якими можна передбачити обов’язковість навчання, стажування, сертифікації та підвищення кваліфікації для осіб, що надають публічні послуги. Окремою постановою Кабінету Міністрів може бути закріплено механізм фінансування професійних програм, розвиток національної системи мікрокваліфікацій, а також створення центру компетентності, відповідального за навчально-методичну підтримку регіонів.

Для забезпечення єдиної цифрової екосистеми публічних сервісів варто створити на рівні уряду *Національну систему управління якістю публічних послуг*, що функціонуватиме на базі відкритих API-інтерфейсів, інтегрованих реєстрів та модульної архітектури «Дії». Юридично це може бути реалізовано через затвердження Державної програми цифрової інтеграції сервісів строком на

5–7 років із чіткими KPI, а також ухвалення технічного регламенту щодо інтероперабельності між реєстрами, захисту даних та кіберстійкості. Доцільним є також створення централізованої платформи публічного моніторингу якості послуг, де у відкритому доступі відображатимуться ключові показники, індекси задоволеності, дані аналітики сервісних навантажень та рейтинг громад за якістю надання послуг.

Комплексне впровадження вищезазначених положень у законодавчу систему дозволить не лише нормативно закріпити рух України до сервісної моделі держави, але й створить сталу конструкцію управління, незалежну від політичних циклів та кадрових змін. Правове оформлення інноваційних підходів – передумова того, що реформи не залишаться на рівні концепцій, а будуть інституціоналізовані й масштабовані. У результаті ефект від технологічної модернізації стане системним, захищеним від збоїв та доступним для кожного громадянина, що визначатиме якісно новий етап розвитку державного управління в Україні.

ВИСНОВКИ

В роботі обґрунтовано актуальність дослідження як ключової складової реформ державного управління та підвищення довіри громадян до інституцій. Зазначено, що останніми роками в Україні відбулися системні зміни: розвиток мережі ЦНАП, запуск цифрових сервісів (зокрема платформи «Дія»), початок застосування підходів управління якістю (CAF, ISO). Вступ окреслює мету публічних послуг як задоволення суспільних потреб і підкреслює важливість поєднання правового, організаційного й соціального вимірів у формуванні політики сервісного врядування. Ці тези підтверджуються явними посиланнями на загальні тренди реформ і ролі публічних послуг у забезпеченні соціальної справедливості.

Аналіз літератури, наведений у розділі, свідчить про те, що питання якості публічних послуг в Україні досліджується міждисциплінарно (адміністративне право, менеджмент, соціологія, економіка державного сектору) і проходить еволюцію через кілька етапів: радянський, пострадянський (1991–2010), етап активної реформи (2010–2020) і сучасний період (2020–дотепер), що відзначається цифровізацією та децентралізацією. Висновок розділу: наукова база є широкою, але потребує більшої емпіричності та міждисциплінарних синтезів для формування уніфікованих підходів до оцінювання якості.

У ході дослідження було встановлено, що точне визначення категорій «адміністративне управління», «якість», «публічні послуги», «публічна служба» є методологічною передумовою валідних досліджень. У роботі обґрунтовано багатовимірне тлумачення «якості» (технічні, процедурні, інституційні та перцептивні аспекти) і запропоновано практичну основу для побудови показників (результативність, своєчасність, доступність, зручність, відкритість, професійність). Автором визначено, що відсутність уніфікованого термінологічного апарату ускладнює національну стандартизацію оцінювання якості; треба закріпити єдині дефініції на рівні державної політики.

Також було ідентифіковано ключові риси української системи: перехідність від бюрократичної до сервісної моделі, фрагментарність інституційних

механізмів, вплив децентралізації на нерівномірність якості між громадами, а також важливість людського фактора (компетенції, мотивація службовців). З висновків розділу випливає, що управління якістю в Україні має бути адаптивним до територіальних умов і вимагати компенсаторних заходів для слабших громад.

Підтверджено практичну придатність набору критеріїв для стандартизації якості: результативність, своєчасність, доступність, зручність, відкритість, повага до людини, дотримання принципу рівності та професійність. Ці критерії можуть становити основу для національної системи оцінювання якості, однак потребують конкретизації у вигляді вимірюваних індикаторів і методик збору даних (включно з опитуваннями та моніторингом скарг).

У ході дослідження здійснено порівняльний огляд континентально-європейської, скандинавської, північноамериканської та східноазійської моделей; підкреслено світову тенденцію до data-driven governance і безперервного вдосконалення. З цього випливає висновок про можливість адаптації окремих елементів (індикатори, цифрові інструменти, підходи до підзвітності) у національному контексті, з урахуванням повномасштабної війни на території України.

У дослідженні окреслено модель, яка поєднує нормативно-правову базу, цифрову екосистему, кадрову професіоналізацію та механізми моніторингу. Модель є інтеграційною і відповідає принципу «quality 360°»: вона повинна включати технічні, організаційні та соціальні інструменти управління. Водночас реалізація такої моделі потребує розроблення змістовних методик вимірювання індексів якості та механізмів мотивації для локальних адміністраторів.

Отже, адміністративне управління якістю публічних послуг в Україні перебуває на еволюційному етапі, коли цифровізація й децентралізація створюють нові можливості, а водночас породжують диспропорції та нові ризики. Війна виступає фактором, який як загострює проблеми, такі як нерівномірність, вразливість інфраструктури, кадровий дефіцит, так і прискорює позитивні зміни: цифрова адаптація, мобільні сервіси. Проведена робота дає підґрунтя для побудови національної системи оцінювання якості, що

поєднуватиме правові стандарти, цифрові інструменти і механізми інституційної підтримки громад.

Узагальнення проведеного дослідження свідчить, що підвищення якості публічних послуг в Україні має ґрунтуватися не лише на технологічному розвитку, а й на системному нормативному закріпленні реформи. Важливим завданням є створення єдиного законодавчого базису, який визначатиме стандарти сервісності, критерії оцінювання результатів, правила використання штучного інтелекту, кіберзахисту та інтеграцію блокчейн-рішень у реєстрову систему. Такий нормативний фундамент може бути реалізований через ухвалення окремого Закону «Про якість та стандарти публічних послуг» або шляхом суттєвого оновлення чинного Закону «Про адміністративні послуги».

Пропонується також законодавче закріплення професійного стандарту адміністратора ЦНАП, створення моделі обов'язкової сертифікації кадрів, формування системи підвищення кваліфікації та психологічної підтримки персоналу, що особливо актуально у воєнний та післявоєнний період. Окремий блок рішень має регулювати впровадження ШІ – через визначення прозорості алгоритмів, доступу до даних, моніторингу ризиків та запобігання алгоритмічній дискримінації. Так само потребує законодавчого оформлення впровадження блокчейн-технологій для реєстрів, земельних операцій, соціальних виплат, обліку ресурсів та запобігання корупції.

Запропоновані в дослідженні механізми – створення національної системи відкритого моніторингу якості, модель доступу до послуг, розвиток стійких ЦНАП, впровадження регіональних центрів компетентності – у комплексі здатні трансформувати державний сервіс у європейську модель. Така система буде не лише швидкою та цифровізованою, а й юридично захищеною, прозорою, стійкою до криз і побудованою на принципі довіри між державою та громадянином.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Адміністративні послуги: стан і перспективи реформування. Збірник матеріалів / Тимощук В.П., Добрянська Н.Л., Курінний О.В., Школьний Є.О. та ін. / Заг. ред. Тимощука В.П., Курінного О.В. Київ. 2015. 428 с.

2. Адміністративні послуги. Навчальний посібник. Швейцарсько-український проект "Підтримка децентралізації в Україні. DESPRO". 86 К.: ТОВ "Софія-А". 2012. 104 с URL: https://www.slideshare.net/slideshow/ss59922894/59922894 (дата звернення: 28.08.2025 р.).

3. Андрєєв О., Каменчук О., Семеніхін В., Шамрай Н. Єдині вимоги (стандарт) до якості обслуговування відвідувачів центрів надання адміністративних послуг Київ 2017, 40с. URL: https://voladm.gov.ua/adminassets/files/file/Ekonomika/Стандарт.pdf (дата звернення: 28.08.2025 р.).

4. Бакуменко В.Д. Державне управління: теорія і практика. Київ.: НАДУ, 2010.

5. Берназюк О. Адміністративні електронні послуги: поняття та умови впровадження в Україні. *Підприємництво, господарство і право*. 2019. № 5. С. 196–199

6. Біла-Тіунова Л.Р. Публічна служба : навчально-методичний посібник (для здобувачів вищої освіти денної та заочної форми навчання) / Л.Р. Біла-Тіунова, Л.М. Корнута, Ю.С. Даниленко, В.В. Васильківська. Одеса, 2019. 88 с.

7. Бондаренко С. М. Використання концепції загального управління якістю (TQM) в органах місцевого самоврядування. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1029 (дата звернення: 15.09.2025 р.).

8. Виробництво, надання і розподіл адміністративних послуг – головна місія влади як суб'єкта ринкових відносин. Деякі аспекти практики підвищення якості адміністративних (державних) послуг у США, Великобританії та Канаді. *Регуляторна стратегія: практика регулювання*. URL:

http://www.academia.org.ua/index.php?p_id=46&id=600 (дата звернення: 13.09.2025 р.).

9. Вороніна Ю. Є. Теорія та практика публічного управління та адміністрування. Мелітополь : ТОВ «Колор Принт», 2020. 204 с.

10. Державний стандарт України. Системи управління якістю. Вимоги: ДСТУ ISO 9001:2001. Київ.: Держстандарт України, 2001. 24 с.

11. Дзевелюк М.В. Сервісна держава як функціональна модель сучасної держави. *Актуальні проблеми держави і права: зб. наук. пр*. 2017. Вип. 78. С. 60–67.

12. Дроздова Н.Г. Особливості надання соціальних послуг на рівні територіальної громади. *Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні: збірник матеріалів доповідей цієї конференції науковій інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «» та опубліковані* в (м. Тернопіль, ЗУНУ, 25 листопада 2021р.).

13. ДСТУ ISO 9000:2015 (ISO 9000:2015, IDT) Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. Видання офіційне. Київ : ДП УкрНДНЦ, 2016. 49 с.

14. Електронні сервіси в господарській діяльності: навч. посібник. 2- ге вид., перероб. / В. М. Адам, М. С. Долинська та ін.; за заг. ред. М. С. Долинської. Львів: ЛьвДУВС, 2020. 282 с.

15. Електронне урядування та електронна демократія: навч. посіб.: у 15 ч. / за заг. ред. А.І. Семенченка, В.М. Дрешпака. Київ., 2017. К.: ФОП Москаленко О. М., 2017. 60 с.

16. Єдиний веб-портал державних електронних послуг – Державні послуги онлайн. URL: https://diia.gov.ua/ (дата звернення:10.08.2025 р.).

17. Єсімов С.С. Розвиток системи надання електронних адміністративних послуг: нормативно-правовий аспект. *Вісник Національного університету «Львівська Політехніка». Юридичні науки*. 2017. № 861. С. 263–271.

18. Жерліцин Д. Деякі аспекти практики надання якісних публічних послуг органами влади у США, Великій Британії, Канаді, Польщі, Японії, Швеції, Франції. URL: http://82-117-235-189.gpon.sta.kh.velton.ua/ebook/db/2010-2/doc/5/03.pdf (дата звернення: 13.08.2025 р.).

19. Жовтко І. Й. Удосконалення систем надання соціальних послуг в об'єднаних територіальних громадах. М*атеріали інтернет-конференції «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні»*, листопад 2019 року. Тернопіль : ТНЕУ, 2019.

20. Запорізька обласна державна адміністрація. Стан та тенденції розвитку підприємництва в Запорізькій області. 2025. 20 с. URL: https://www.zoda.gov.ua/files/WP_Article_File/original/000227/227744.pdf (дата звернення: 01.11.2025).

21. Ільчанінова Н. І. Механізм надання адміністративних послуг в умовах реформування територіальної організації влади в Україні. Дис.на зд. наук. ст. канд. наук з державного управління Миколаїв. 2019. 220с.

22. Інституціоналізація публічного управління в Україні : наук.-аналіт. доп. / за заг. ред. М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2019. 210 с.

23. Конституція України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80 (дата звернення: 28.08.2025 р.).

24. Королюк Т.О. управління якістю надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування. Державне управління: удосконалення та розвиток URL: http://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.12.11 (дата звернення: 09.10.2025 р.).

25. Костенюк, Н. І., Макарова, І. О., Пігарєв, Ю. Б., Сметаніна, Л. С. Надання адміністративних послуг в умовах децентралізації. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*, 2021. (4(16), 106-117. URL:https://doi.org/10.32689/2617-9660-2021-4(16)-106-117 (дата звернення: 09.10.2025 р.).

26. Маляр Ю.М. Особливості та перспективи діяльності центрів надання адміністративних послуг в умовах децентралізації, на прикладі ЦНАП Могилів-Подільської міської ради: кваліфікаційна робота бакалавра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Тернопіль: ТНТУ, 2022. 74 с. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/38249 (дата звернення: 15.10.2025 р.).

27. Маматова Т.В., Гладка О.М. Інноваційні підходи до розвитку системи надання адміністративних послуг в умовах децентралізації. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2020, вип. 1(44) URL: http://www.dridu.dp.ua/zbirnik_dums/2020/2020_01(44)/13.pdf (дата звернення: 13.09.2025 р.).

28. Мельник А. Ф., Васіна А. Ю., Дудкіна О. П. Державне і регіональне управління : навч. метод. комплекс. Тернопіль : ТНЕУ, 2020. 286 с.

29. Міністерство цифрової трансформації України. Як змінюється сервіс у ЦНАПах: результати оцінки якості за перше півріччя 2025 року. URL: https://thedigital.gov.ua/news/progress/yak-zminyuetsya-servis-u-tsnapakh-rezultati-otsinki-yakosti-za-pershe-pivrichchya-2025-roku (дата звернення: 01.10.2025).

30. Микитюк М.А., Сопільник Л.І. Сутність публічних електронних послуг та їх адміністративно-правове регулювання. *Академічні візії*. 2023, Випуск 17 URL:http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10077646 (дата звернення: 11.10.2025 р.).

31. Музика-Стефанчук О.А. Публічні адміністративні послуги у сфері охорони здоров'я. Запорізький медичний журнал. 2020. Том 22. № 2. С. 261-266.

32. Окуньовська Ю.В. Функціонування ЦНАП та Дія.Центрів у системі е-врядування. Політичне життя. (Лют 2024), 45-49. URL: https://doi.org/10.31558/2519-2949.2024.1.7. (дата звернення: 23.10.2025 р.).

33. Опар Н.В. Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП) як спосіб надання адміністративних послуг населенню: теоретичний аспект. *Публічне управління та митне адміністрування,* 2022. № 2 (33), С. 5-9. URL: http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2022/2/1.pdf (дата звернення: 23.10.2025 р.).

34. Основи публічного адміністрування: навч. посіб. / Ю. П. Битяк, Н. П. Матюхіна, М. С. Ковтун та ін. ; за заг. ред. Н. П. Матюхіної. Харків : Право, 2018. 172 с.

35. Пашов Р. І., Кохан Д. О. Впровадження електронного урядування у практику функціонування центрів надання адміністративних послуг в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 11. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2378 (дата звернення: 16.10.2025 р.).

36. Примірний регламент Центру надання адміністративних послуг (ЦНАП). Затверджений постановою КМУ від 01.08.2013 р. №588.

37. Про адміністративні послуги: Закон України від 06.09.2012 р. № 5203-VI. Відомості Верховної Ради України. 2013. № 32. Ст. 409. (дата звернення: 11.08.2025).

38. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19 (дата звернення: 13.08.2025).

39. Про затвердження Методичних рекомендацій з проведення моніторингу та оцінки якості соціальних послуг : наказ Міністерства соціальної політики України від 27.12.2013 № 904. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0904739-13 (дата звернення: 20.08.2025).

40. Про затвердження Програми запровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади : Постанова Кабінету Міністрів України від 11.05.2006 р. № 614. URL: https: zakon.rada.gov.ua/laws/ show/614-2006-%D0%BF#Text (дата звернення: 20.08.2025).

41. Прокопенко С. Нормативно-правове забезпечення надання адміністративних послуг в Україні: сучасний стан та напрями вдосконалення. Аспекти публічного управління, 2024. 12(2), 5-12. https://doi.org/10.15421/152419 (дата звернення: 13.08.2025).

42. Прокопенко С. Якість надання адміністративних послуг як показник ефективності публічного управління в Україні. Аспекти публічного управління, 2024. 12(1), 129-134. https://doi.org/10.15421/152417 (дата звернення: 28.08.2025).

43. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України [Зі змінами, внесеними згідно із Законом України № 997-V (997-16) від 27.04.2007 р.] // Відомості Верховної Ради України. – 2007. – № 33. – Ст. 440.

44. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг : Закон України № 1689-IX від 15.07.2021 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text (дата звернення: 28.08.2025).

45. Про схвалення Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.11.2016 р. № 918- р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/ show/918-2016-%D1%80#Text (дата звернення: 01.09.2025).

46. Портал «ДІЯ». Державні послуги онлайн. URL: https://diia.gov.ua/ (дата звернення: 01.09.2025).

47. Публічна служба : навчально-методичний посібник (для здобувачів вищої освіти денної та заочної форми навчання) / Л.Р. БілаТіунова, Л.М. Корнута, Ю.С. Даниленко, В.В. Васильківська. Одеса, 2019. 88 с.

48. Публічне управління та адміністрування : навчальний посібник / А.О. Дєгтяр, О.А. Дєгтяр, Х.І. Калашнікова, М.К. Гнатенко. Харків : НАУ «ХАІ», 2021. 128 с.

49. Роль ЦНАП (центрів Дія) у використанні е-послуг: навчальний посібник для працівників ЦНАП (центрів Дія), покликаний залучати громадян використовувати електронні послуги. URL: https://decentralization.ua/uploads/library/file/703/E-skills-Manual.pdf (дата звернення: 25.09.2025).

50. Сидоренко Н.О., Шкурат І.В. Іноземний досвід у сфері надання адміністративних послуг. Публічне урядування. 2021. №2. С. 48-55. URL: http://journals.maup.com.ua/index.php/public-management/article/view/1088/1599 (дата звернення: 25.09.2025).

51. Скоцький О. Про реалізацію державної політики у сфері надання адміністративних послуг. URL: https://lyp.gov.ua/news/1662451567/ (дата звернення: 01.09.2025).

52. Створення центрів надання адміністративних послуг в ОТГ. Збірник методичних матеріалів Програми ЄС «U-LEAD Компонент 2: (початкова фаза)» Київ. 2017, 130 с. URL: https://decentralization.ua/uploads/library/file/27/Stvorennya_CNAP_v_OTG_versiya_19.06.2017.pdf (дата звернення: 01.09.2025).

53. Територіальна громада: засоби забезпечення спроможності : монографія / Ю. О. Куц, В. В. Мамонова, С. В. Газарян та ін.; за заг. ред. Ю. О. Куца. - Харків : Вид.-во ХарРІ НАДУ "Магістр", 2020. 476 с.

54. Федоріщев С. С. Особливості діяльності центрів надання адміністративних послуг у місті Вінниці. *Актуальні проблеми держави і права : зб. наук. пр*. Вип. 86. Одеса : Гельветика, 2020. С. 223-22. URL:. https://hdl.handle.net/11300/13993 (дата звернення: 03.09.2025).

55. Центри надання адміністративних послуг: створення та організація діяльності: Практичний посібник / Бригілевич І.І., Ванько С.І., Загайний В.А., Коліушко І.Б., Курінний О.В., Стоян В.О., Тимощук В.П., Шиманке Д./ за заг. ред. Тимощука В.П. К.: СПД Москаленко О.М., 2010. С. 362–368, С. 429–437.

56. Циганов О.В. Державна політика України у сфері надання адміністративних послуг. Наука і правоохорона, 2017, №1 (35). С. 83-87 URL: https://naukaipravoohorona.com/journal/ukr/2017_1/14.pdf (дата звернення: 11.10.2025).

57. Чаусовська С.І. Поняття публічних послуг та їх класифікація. Держава та регіони. 2017. №1 (57). С.102-108.

58. Чечель А.О., Омельянович Р.А. Державне управління у сфері надання адміністративних послуг: європейський досвід. Право та держав не управління. 2021. № 1. С. 279–284. URL: http://pdujournal.kpu.zp.ua/archive/1_2021/43.pdf(дата звернення: 18.09.2025).

59. Як створити належний ЦНАП: досвід програми U-LEAD з Європою. 2021. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/714/Well-functioningASC_2021.pdf. (дата звернення: 19 .09.2025).

60. Chukut, S., & Karpenko, Y.. Organization of the provision of electronic services in Ukraine in wartime conditions. Public Administration and Regional Development, 2023 (20), 589-613. URL:https://doi.org/10.34132/pard2023.20.14 (дата звернення: 11.09.2025).

61. Kyiv International Institute of Sociology (KIIS). Звіт №1184 (результати дослідження) // KIIS – Reports. URL: https://www.kiis.com.ua/?cat=reports&id=1184&lang=eng&page=9 (дата звернення: 11.09.2025).

62. The anti-corruption and economic effect of introducing digital services in construction exceeded UAH 20 billion // NAPK Official. URL: https://nazk.gov.ua/en/the-anti-corruption-and-economic-effect-of-introducing-digital-services-in-construction-exceeded-uah-20-billion/ (дата звернення: 11.09.2025).

63. WeAreUkraine. Ukraine is digitalizing: over 60 % of Ukrainians receive public services online // WeAreUkraine.Info. URL: https://www.weareukraine.info/ukraine-is-digitalizing-over-60-of-ukrainians-receive-public-services-online/ (дата звернення: 01.09.2025).

64. Vyhovska V., Sholudko V., Balytska M., et al. State Digital Transformation in Ukraine: 2019–2024 Review // VoxUkraine. 2025. URL: https://voxukraine.org/en/state-digital-transformation-in-ukraine-2019-2024-review(дата звернення: 01.09.2025).

Декларація
академічної доброчесності
здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ

Я, Гончарова Олена Юріївна, магістрант 2 курсу магістратури, форма навчання заочна, факультет соціології та управління, спеціальність «публічне управління та адміністрування» освітньо-професійна програма «публічне управління та адміністрування», адреса електронної пошти elena-raikova@ukr.net,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Адміністративне управління якістю надання публічних послуг в Україні» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згоден на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою інтернет-системи, а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї системи.

Дата_____ Підпис_____ ПІБ (студент) Гончарова О.Ю.____

Дата_____ Підпис_____ ПІБ (науковий керівник) Заїка О.В.