

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**Факультет соціології і права
Кафедра теорії та практики управління**

«На правах рукопису»
УДК 351.077:004(477)

До захисту допущено:
В. о. завідувача кафедри
_____ Ростислав ПАШОВ
«__» _____ 20__ р.

Магістерська дисертація

на здобуття ступеня магістра

**за освітньо-професійною програмою «Публічне адміністрування та
електронне урядування»**

зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

**на тему: «Підвищення якості надання публічних послуг у контексті
цифрової трансформації державного управління»**

Виконала:

студентка VI курсу, групи СУ-41мп
Зеніна Катерина Дмитрівна _____

Науковий керівник:

доцент кафедри теорії та практики управління,
к. філос. н., доцент, Акімова Олена Андріївна _____

Рецензент:

старший викладач кафедри філософії,
д. філос. з псих., Боковець Ольга Ігорівна _____

Засвідчую, що у цій магістерській
дисертації немає запозичень з праць
інших авторів без відповідних посилань.
Студентка _____

Київ – 2025 року

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
Факультет соціології і права
Кафедра теорії та практики управління

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Спеціальність – 281 Публічне управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма «Публічне адміністрування та електронне урядування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В. о. завідувача кафедри

_____ Ростислав ПАШОВ

«___» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію студентці

Зеніній Катерині Дмитрівні

1. Тема дисертації «Підвищення якості надання публічних послуг у контексті цифрової трансформації державного управління», науковий керівник дисертації Акімова Олена Андріївна, канд. філос. наук, доцент, затверджені наказом по університету від «___» _____ 20__ р. № _____
2. Термін подання студентом дисертації
3. Об'єкт дослідження – система надання публічних (адміністративних) послуг у сфері податкового адміністрування України, зокрема діяльність центрів обслуговування платників Державної податкової служби.
4. Предмет дослідження (вихідні дані) – організаційні, сервісні та цифрові механізми підвищення якості обслуговування платників податків у центрах обслуговування платників ДПС в умовах цифрової трансформації державного управління.
5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

- узагальнити теоретичні підходи до трактування понять «публічна послуга», «адміністративна послуга» та «якість публічних послуг» у системі державного управління;
- розкрити сутність цифрової трансформації публічних послуг, визначити її вплив на якість сервісу та параметри взаємодії «влада – громадянин»;
- проаналізувати нормативно-правове забезпечення надання адміністративних послуг органами ДПС України, виділити ключові стандарти якості та принципи сервісної діяльності;
- охарактеризувати місце і роль центрів обслуговування платників у системі органів ДПС, дослідити особливості їх функціонування як сервісних і цифрових хабів;
- здійснити оцінювання якості надання послуг у вибраному ЦОП (Лівобережний ЦОП № 1) за адаптованою методикою SERVQUAL та структурованим спостереженням, виявити ключові фактори задоволеності/незадоволеності платників;
- ідентифікувати основні проблеми й бар'єри в забезпеченні високої якості сервісу, пов'язані з організаційними, процесними та цифровими аспектами функціонування ЦОП;
- розробити напрями удосконалення сервісного обслуговування в ЦОП ДПС із урахуванням можливостей використання цифрових інструментів, технологій е-урядування та штучного інтелекту;
- запропонувати модель системи моніторингу якості послуг на основі SERVQUAL та ключових індикаторів ефективності діяльності ЦОП, оцінити потенційний вплив запропонованих заходів на підвищення якості обслуговування платників.

6. Орієнтовний перелік графічного (ілюстративного) матеріалу: 10 рисунків, 13 таблиць.

8. Дата видачі завдання _____

Календарний план

№ з/п	Назва етапів виконання магістерської дисертації	Термін виконання етапів магістерської дисертації	Примітка
1.	Конкретизація теми магістерської дисертації (далі – МД) через визначення предмету і об’єкта, мети і завдань, підбір методів дослідження. Вивчення літературних джерел з предмету дослідження. Складання розгорнутого плану МД та обговорення його з науковим керівником.	10.11.2025-12.11.2025	
2.	Завершення опрацювання першого розділу. Надання на перевірку першого розділу МД.	13.11.2025-19.11.2025	
3.	Завершення опрацювання другого розділу. Надання на перевірку другого розділу МД.	20.11.2025-26.11.2025	
4.	Представлення двох розділів МД. Розробка пропозицій та рекомендацій для третього розділу МД.	27.11.2025-03.12.2025	
5.	Завершення опрацювання третього розділу. Надання на перевірку третього розділу МД.	04.12.2025-10.12.2025	
6.	Оформлення МД відповідно до методичних рекомендацій. Подання МД керівникові для написання відгуку.	11.12.2025-12.12.2025	
7.	Попередній захист МД.	13.12.2025-14.12.2025	
8.	Перевірка МД на збіг подібності (плагіат).	15.12.2025-16.12.2025	
9.	Рецензування МД рецензентом, підготовка презентації.	17.12.2025-18.12.2025	
10.	Оформлена (зшита) МД. Оформлена презентація. Підписаний відгук керівника. Підписана рецензія. Всі файли щодо випускової атестації завантажені в іменну Google-папку здобувача ВО.	19.12.2025-21.12.2025	

11.	Захист магістерської дисертації.	22.12.2025-28.12.2025	
-----	----------------------------------	-----------------------	--

Студент

Катерина ЗЕНІНА

Науковий керівник

Олена АКИМОВА

АНОТАЦІЯ

Зеніна К.Д. Механізми підвищення якості обслуговування платників у центрах обслуговування платників ДПС в умовах цифрової трансформації. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Магістерська дисертація на здобуття ступеня магістра за освітньо-професійною програмою «Публічне адміністрування та електронне урядування» зі спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», кафедра теорії та практики управління, Київ, 2025.

Магістерська дисертація присвячена дослідженню механізмів підвищення якості надання публічних послуг у системі податкового адміністрування в умовах цифрової трансформації державного управління. У роботі розкрито теоретико-методологічні засади публічних та адміністративних послуг, уточнено зміст поняття «якість публічних послуг» у контексті сервісної моделі держави, проаналізовано вплив цифрової трансформації та електронного урядування на формат взаємодії «держава – платник податків». Охарактеризовано нормативно-правове забезпечення надання адміністративних послуг органами ДПС України та визначено місце центрів обслуговування платників як інституціоналізованих сервісних і цифрових хабів податкової служби. На основі адаптації моделі SERVQUAL до специфіки податкового сервісу та використання структурованого спостереження проведено оцінювання якості обслуговування у Лівобережному ЦОП № 1 ДПС у м. Києві, ідентифіковано ключові сервісні розриви та чинники задоволеності/незадоволеності платників. За результатами емпіричного аналізу запропоновано модель моніторингу якості послуг, що поєднує інструментарій SERVQUAL із системою ключових індикаторів ефективності діяльності центрів обслуговування платників.

Ключові слова: публічні послуги, якість публічних послуг, цифрова трансформація, електронне урядування, центри обслуговування платників, SERVQUAL, Державна податкова служба України.

SUMMARY

Zenina K.D. Mechanisms for Improving the Quality of Taxpayer Services in the Service Centers of the State Tax Service in the Conditions of Digital Transformation. – Qualification work in manuscript form.

Master's thesis for the degree of Master under the educational and professional programme "Public Administration and E-Governance" in specialty 281 Public Management and Administration. National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", Department of Theory and Practice of Management, Kyiv, 2025.

The master's thesis is devoted to the study of mechanisms for improving the quality of public service delivery in the system of tax administration under the conditions of digital transformation of public governance. The thesis elaborates the theoretical and methodological foundations of public and administrative services, clarifies the content of the concept of "quality of public services" in the context of the service state model, and analyses the impact of digital transformation and electronic governance on the format of interaction between the state and taxpayers. The regulatory and legal framework for the provision of administrative services by the bodies of the State Tax Service of Ukraine is characterised, and the role of taxpayer service centers is defined as institutionalised service and digital hubs of the tax administration. Based on the adaptation of the SERVQUAL model to the specifics of tax services and the use of structured observation, an assessment of service quality in the Left-Bank Taxpayer Service Center No. 1 of the State Tax Service in Kyiv is carried out, with key service gaps and factors of taxpayer satisfaction/dissatisfaction identified. According to the results of the empirical analysis, a model for monitoring service quality is proposed, which combines the SERVQUAL toolkit with a system of key performance indicators for the activities of taxpayer service centers.

Keywords: public services, quality of public services, digital transformation, electronic governance, taxpayer service centers, SERVQUAL, State Tax Service of Ukraine.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	17
1.1. Сутність та підходи до визначення якості публічних послуг у системі державного управління	17
1.2. Цифрова трансформація як детермінанта підвищення якості публічних послуг	37
1.3. Нормативно-правове регулювання надання адміністративних послуг органами податкової служби України	43
Висновки до Розділу 1	49
РОЗДІЛ 2: АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ОБСЛУГОВУВАННЯ ПЛАТНИКІВ У ЦЕНТРАХ ОБСЛУГОВУВАННЯ ПЛАТНИКІВ ДПС УКРАЇНИ	51
2.1. Характеристика діяльності Центрів обслуговування платників та їх роль у підвищенні ефективності податкового адміністрування	51
2.2. Оцінювання якості надання послуг за методикою SERVQUAL (на прикладі вибраного Центру обслуговування платників).	65
2.3. Визначення ключових проблем і бар'єрів у забезпеченні високої якості обслуговування платників податків	71
Висновки до Розділу 2	78
РОЗДІЛ 3: НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ ПЛАТНИКІВ ПОДАТКІВ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ	80
3.1. Розробка пропозицій щодо покращення сервісного обслуговування в ЦОП ДПС	80
3.2. Використання цифрових інструментів та технологій електронного урядування для підвищення задоволеності платників	85
3.3. Впровадження системи моніторингу якості послуг на основі SERVQUAL та індикаторів ефективності діяльності ЦОП	89

Висновки до Розділу 3	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	100
Додаток А. Систематизація трактувань категорії «послуга»	108
Додаток Б. Формуляр оцінювання для SERVQUAL	109

ВСТУП

Актуальність теми. Побудова «сервісної держави» та реалізація принципів людиноцентризму, цифрової інклюзії й відкритого врядування перетворюють якість публічних послуг на ключовий індикатор ефективності публічного управління в Україні. У сфері адміністрування податків це питання набуває подвійної ваги з одного боку, Державна податкова служба забезпечує наповнення бюджетів та фінансування оборонних і соціальних програм. З іншого саме досвід взаємодії платників із податковими органами значною мірою формує рівень довіри до інститутів влади, сприйняття справедливості фіскальної політики та готовність громадян і бізнесу до добровільної податкової комплаєнс-поведінки.

Умови воєнного стану, масової міграції, релокації бізнесу та прискореної цифрової трансформації підсилюють запит суспільства на прозорі, зручні, передбачувані й максимально диджиталізовані сервіси. Центри обслуговування платників (ЦОП) ДПС при цьому виступають одночасно фізичними «фронт-офісами» адміністрування і «точками входу» до цифрової екосистеми податкових е-сервісів. Необхідність дослідження зумовлена тим, що управлінські рішення щодо модернізації ЦОП мають ґрунтуватися не лише на формальних показниках навантаження чи кількості наданих послуг, а насамперед на аналізі сприйняття громадянами якості сервісу від комфортності простору й роботи електронної черги до професійності та цифрової грамотності персоналу, інтегрованості офлайн- та онлайн-каналів обслуговування.

У контексті реалізації Плану цифрового розвитку ДПС та інтеграції з екосистемою «Дія» оцінювання якості адміністративних послуг і задоволеності платників у ЦОП набуває стратегічного значення: воно дозволяє не лише діагностувати сервісні розриви, а й коригувати траєкторію цифрової трансформації державного управління, узгоджуючи її з євроінтеграційними орієнтирами та стандартами належного врядування. Очевидно, що аспект

підвищення якості надання публічних послуг у контексті цифрової трансформації державного управління є актуальною для розвитку галузі «Публічне управління та адміністрування» як у теоретичному, так і в прикладному вимірах.

Стан наукової розробленості проблеми. Теоретико-методологічні засади дослідження публічних послуг та сервісної моделі держави представлені у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Економічну природу послуг як нематеріального результату праці, що має споживчу вартість і генерує соціально-економічний ефект, розкривали Ж.-Б. Сей, Ф. Бастіа, К. Маркс, а в сучасному маркетинговому дискурсі – Ф. Котлер та інші дослідники сервісної економіки. Розвиток сервісного сектору як детермінанти постіндустріальної трансформації економіки та зростання його ролі у формуванні ВВП і національної конкурентоспроможності висвітлено у працях Л. Безуглої, Н. Шинкаренка, Т. Куваєвої та ін. Юридичні виміри поняття «публічна послуга» та його нормативну регламентацію у вітчизняному праві досліджували І. Жилінкова, І. Брауде, О. Кабалкін, а також представники наукових шкіл адміністративного права; інституційні особливості публічних послуг у контексті діяльності органів влади, децентралізації та становлення сервісної функції держави висвітлено у роботах В. Тимощука, Г. Писаренко, М. Васюк, Л. Міцкевич, Ю. Шинделя, Центру політико-правових реформ тощо. Значну увагу приділено питанням класифікації видів публічних послуг, визначенню їх ознак, принципів надання та ролі у легітимації публічної влади. Цифрова трансформація публічного управління, е-урядування та е-демократія розглядаються у працях вітчизняних і зарубіжних дослідників, які аналізують вплив цифровізації на прозорість, підзвітність, оптимізацію процедур, зниження корупційних ризиків та якість взаємодії «влада – громадянин – бізнес». В українському контексті важливими є роботи, присвячені розвитку електронних публічних послуг, платформі «Дія», цифровим реєстрам і принципам «одноразового подання даних», «технологічної нейтральності» та «орієнтації на громадянина», що закріплені в законодавстві та стратегічних документах у сфері цифровізації.

Проблематика якості адміністративних послуг і стандартів сервісу органів публічної влади розкривається крізь призму концепцій належного врядування, менеджменту якості (зокрема, ДСТУ ISO 9000:2015), клієнтоорієнтованості та сервіс-дизайну. Значний внесок у розвиток методології вимірювання якості послуг здійснили А. Парасураман, В. Зейтхамл і Л. Беррі, які запропонували модель SERVQUAL, що базується на оцінці розриву між очікуваними й фактичними характеристиками сервісу у вимірах надійності, відповідальності, компетентності, емпатії та матеріальної складової. У вітчизняній літературі SERVQUAL та близькі до неї інструменти адаптовано до аналізу послуг банківського, освітнього, медичного секторів, однак у сфері податкового адміністрування, зокрема в практиці оцінювання сервісів ЦОП ДПС, такі дослідження залишаються поодинокими.

На наш погляд, попри значну теоретичну опрацьованість категорій «публічна послуга», «якість публічних послуг», «електронне урядування», малодослідженими залишаються питання інтегрованого оцінювання якості сервісу в центрах обслуговування платників податків з урахуванням поєднання офлайн-та онлайн-каналів, специфіки цифрової трансформації ДПС та потреб розбудови системи постійного моніторингу якості на основі SERVQUAL і управлінських індикаторів.

Об'єкт дослідження. Об'єктом дослідження є система надання публічних (адміністративних) послуг у сфері податкового адміністрування України, зокрема діяльність центрів обслуговування платників Державної податкової служби.

Предмет дослідження. Предметом дослідження виступають організаційні, сервісні та цифрові механізми підвищення якості обслуговування платників податків у центрах обслуговування платників ДПС в умовах цифрової трансформації державного управління.

Метою кваліфікаційної (магістерської) роботи є обґрунтування теоретичних і практичних засад підвищення якості надання публічних послуг у системі податкового адміністрування в контексті цифрової трансформації

державного управління на основі комплексного аналізу сервісної діяльності центрів обслуговування платників та розроблення рекомендацій щодо удосконалення їх роботи.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких *завдань*:

- узагальнити теоретичні підходи до трактування понять «публічна послуга», «адміністративна послуга» та «якість публічних послуг» у системі державного управління;
- розкрити сутність цифрової трансформації публічних послуг, визначити її вплив на якість сервісу та параметри взаємодії «влада – громадянин»;
- проаналізувати нормативно-правове забезпечення надання адміністративних послуг органами ДПС України, виділити ключові стандарти якості та принципи сервісної діяльності;
- охарактеризувати місце і роль центрів обслуговування платників у системі органів ДПС, дослідити особливості їх функціонування як сервісних і цифрових хабів;
- здійснити оцінювання якості надання послуг у вибраному ЦОП (Лівобережний ЦОП № 1) за адаптованою методикою SERVQUAL та структурованим спостереженням, виявити ключові фактори задоволеності/незадоволеності платників;
- ідентифікувати основні проблеми й бар'єри в забезпеченні високої якості сервісу, пов'язані з організаційними, процесними та цифровими аспектами функціонування ЦОП;
- розробити напрями удосконалення сервісного обслуговування в ЦОП ДПС із урахуванням можливостей використання цифрових інструментів, технологій е-урядування та штучного інтелекту;
- запропонувати модель системи моніторингу якості послуг на основі SERVQUAL та ключових індикаторів ефективності діяльності ЦОП, оцінити

потенційний вплив запропонованих заходів на підвищення якості обслуговування платників.

Методи дослідження. Методологічною основою роботи є поєднання положень теорії публічного управління, концепції сервісної держави, підходів до управління якістю (зокрема, стандартів ISO) та теорії цифрової трансформації державного сектору. Дослідження спирається на принципи системності, людиноцентризму, сервісної орієнтації, відкритого врядування та доказовості управлінських рішень.

У процесі виконання роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Метод аналізу й синтезу, індукції та дедукції застосовано для уточнення понятійно-категоріального апарату, структурування підходів до трактування публічних послуг і якості сервісу. Системно-структурний та інституційний підходи дозволили розглядати систему публічних послуг як цілісну підсистему державного управління, в якій ЦОП ДПС виступають окремою організаційною ланкою. Порівняльно-правовий і компаративний аналіз застосовано для зіставлення вітчизняних та зарубіжних підходів до публічних послуг, а також для аналізу нормативно-правового регулювання їх надання.

У прикладній частині використано метод структурованого спостереження за роботою Лівобережного ЦОП № 1 та поведінковими патернами персоналу у ключових сервісних епізодах, а також модифіковану методику SERVQUAL з використанням шкали Лайкерта для вимірювання розривів між очікуваною та фактичною якістю послуг.

Метод статистичного аналізу (описова статистика, розрахунок інтегральних індексів задоволеності) дозволив кількісно оцінити рівень якості сервісу, тоді як графічні методи – візуалізувати результати вимірювань. Елементи сценарного та проєктного підходів використано у процесі розроблення пропозицій щодо модернізації сервісних процесів і цифрових інструментів ЦОП.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає в розвитку теоретико-методологічних та прикладних підходів до підвищення якості публічних послуг у сфері податкового адміністрування в умовах цифрової трансформації, зокрема:

– уточнено зміст категорії «якість публічних послуг» у контексті сервісно-орієнтованої моделі державного управління, що дозволило інтерпретувати її як інтегральний індикатор синергії правової визначеності, технологічної інноваційності та людиноцентричної організації сервісних процесів;

– набув подальшого розвитку підхід до аналізу діяльності центрів обслуговування платників ДПС як інституціоналізованих сервісних та цифрових хабів, для яких характерне поєднання офлайн-інфраструктури з е-сервісами та платформенними рішеннями;

– удосконалено методичний підхід до оцінювання якості послуг ЦОП на основі адаптації моделі SERVQUAL, що передбачає комбіноване використання структурованого спостереження, анкетного опитування та побудови інтегрального індексу задоволеності платників у вимірах матеріальної складової, надійності, оперативності, компетентності й цифрової інклюзивності;

– запропоновано комплекс організаційних і цифрових заходів щодо підвищення якості сервісу в Лівобережному ЦОП № 1, орієнтований на перехід від моделі «класичного фронт-офісу» до моделі «цифрового сервісного хаба» із переважанням дистанційних каналів взаємодії;

– розроблено концептуальні засади системи моніторингу якості послуг у ЦОП на основі поєднання SERVQUAL-метрики з набором управлінських індикаторів ефективності сервісних і цифрових процесів (KPI), що дозволяє забезпечити безперервну діагностику стану сервісу та підтримку прийняття управлінських рішень.

Практичне значення роботи полягає в тому, що запропоновані теоретичні узагальнення та методичні підходи можуть бути використані органами ДПС при удосконаленні механізмів оцінювання якості адміністративних послуг і плануванні заходів цифрової трансформації центрів обслуговування платників. Розроблені рекомендації щодо модернізації сервісних процесів, розширення спектра цифрових каналів обслуговування, впровадження системи моніторингу на основі SERVQUAL та індикаторів ефективності можуть бути використані при оновленні внутрішніх регламентів ЦОП, планів цифрового розвитку

територіальних підрозділів ДПС, а також у процесі розроблення локальних програм підвищення якості обслуговування платників. Окремі положення роботи можуть бути впроваджені в освітній процес підготовки магістрів за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» при викладанні дисциплін, пов'язаних із публічними послугами, е-урядуванням та управлінням якістю.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та висновки магістерської роботи планується апробувати під час ...

Публікації. На момент завершення рукопису ...

Структура та обсяг кваліфікаційної (магістерської) роботи.

Робота складається зі вступу, ТРЬОХ розділів, дев'яти підрозділів, висновків та рекомендацій, списку використаних джерел та 2-х додатків. Загальний обсяг роботи становить 99 сторінок, в тому числі список використаних джерел на 8 сторінках, що містить 60 найменувань, та додатки на 2-х сторінках.

Загальний обсяг кваліфікаційної (магістерської) роботи. Загальний обсяг роботи становить ____ сторінок, у тому числі основний текст – ____ сторінок. Список використаних джерел містить ____ найменувань і займає ____ сторінок. Кількість додатків – ____, загальним обсягом ____ сторінок. (Відповідні числові показники уточнюються після остаточного оформлення роботи).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО- МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

1.1. Сутність та підходи до визначення якості публічних послуг у системі державного управління

Для адекватної інтерпретації якості публічних сервісів доцільно насамперед апелювати до економічної концептуалізації категорії «послуга», оскільки саме вона визначає її онтологічну сутність як результат цілеспрямованої діяльності, що має споживчу цінність, генерує соціально-економічний ефект, але не володіє матеріально-речовою формою. Економічна природа послуги розкриває її як нематеріальний актив, що підлягає оцінюванню крізь призму ресурсної ефективності, продуктивності праці та рівня задоволення суспільного попиту. Відсутність такого концептуального підґрунтя унеможлиблює формування валідних індикаторів якості у системі публічного адміністрування, де результативність вимірюється не фінансовою рентабельністю, а соціальною релевантністю, інклюзивністю та конгруентністю очікуванням громадян.

Л. С. Безугла, Н. В. Шинкаренко та Т. В. Куваєва інтерпретують функціональну роль сервісного сектора в сучасній економічній парадигмі як детермінанту розвитку постіндустріального суспільства, акцентуючи, що сфера послуг виступає системоутворювальним елементом макроекономічної структури, формує базову частку валового внутрішнього продукту та визначає рівень національної конкурентоспроможності. У концептуальному вимірі дослідниці позиціонують «послугу» як економічну категорію, що інтегрує нематеріальний результат діяльності з ринковими механізмами еквівалентного обміну, виконуючи водночас функцію інструменту задоволення індивідуальних і суспільних потреб. Їх підхід підкреслює, що інтенсифікація сервісного підприємництва в Україні, його просторово-галузева асиметрія та процеси

глобальної інтеграції актуалізують потребу у переосмисленні якості послуг як стратегічного критерію соціоекономічної динаміки, інноваційної спроможності та суспільної результативності [1, с.69-70].

Трактування поняття «послуга» у контексті економічної та правової думки здійснюється в декількох вимірах (рис.1.1):

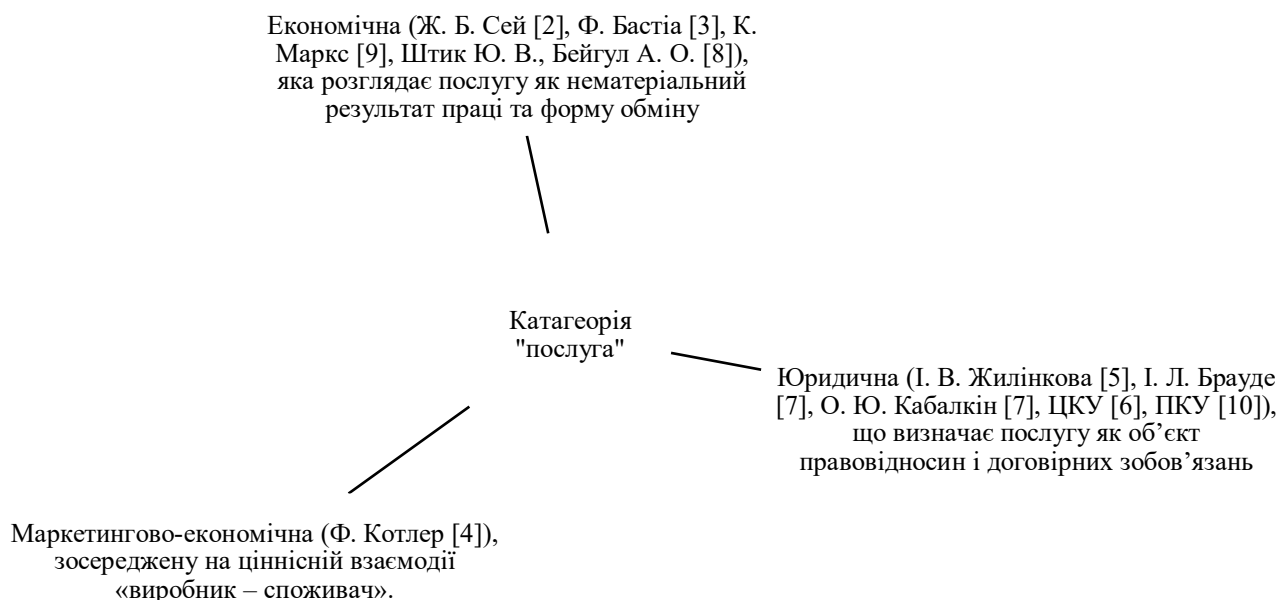


Рисунок 1.1 – Теоретико-методологічні підходи до трактування поняття «послуга» у працях економістів і правознавців

Джерело: систематизовано автором на основі дод.А

Поняття «послуга» у науковому дискурсі має багатовимірне тлумачення, що формується на перетині економічних, юридичних та маркетингових підходів. Ще Ж. Б. Сей (1803) [2] уперше ввів у науковий обіг термін «послуга», інтерпретуючи його як економічну діяльність, спрямовану на задоволення людських потреб, що зумовлює історико-економічний характер його підходу. Ф. Бастіа [3, с. 11], розвиваючи класичну економічну школу, вважав послугу діяльністю, спрямованою на користь інших, яка матеріалізується у споживчій вартості й набуває товарного виміру. Подальший розвиток концепту спостерігається у маркетинговій парадигмі Ф. Котлера [4, с. 474], який визначає послугу як об'єкт продажу у формі дій, вигод чи задоволень, що не мають

матеріальної субстанції та не підлягають акумуляції чи зберіганню. На відміну від цього, І. В. Жилінкова [5, с. 27] трактує послугу крізь призму права як нематеріальне благо, що надається виконавцем і споживається замовником у формі корисного ефекту діяльності.

Юридична систематизація поняття закріплена у Цивільному кодексі України (ст. 901) [6], де послуги класифікуються на фактичні, юридичні, змішані (транспортно-експедиторські, управління майном) та грошово-кредитні (позика, кредит, страхування). І. Л. Брауде [7, с. 68] уточнює, що робота може полягати як у виготовленні речі, так і в наданні послуги, тоді як О. Ю. Кабалкін [7, с. 66] не виокремлює договір послуг як самостійний правовий інститут, об'єднуючи його з договорами фактичних чи юридичних дій, що вказує на догматичну спрямованість його підходу.

Економічно-діяльнісний вимір поняття розкривають Ю. В. Штик і А. О. Бейгул [8, с. 35–36], які розглядають послугу як особливу споживчу вартість процесу праці, що виражається в корисному ефекті, здатному задовольняти індивідуальні, колективні та суспільні потреби. Вартісна складова, за їх підходом, визначається як функція професійних та особистісних характеристик виконавця, тоді як процес споживання збігається з процесом створення, тобто відсутня часово-просторова дихотомія між виробництвом і реалізацією. У політико-економічній парадигмі К. Маркса [9, с. 11] послуга постає як корисна дія або споживча вартість праці, що водночас є товаром, але не річчю, а діяльністю, що підкреслює трудову природу її створення. Нарешті, Податковий кодекс України [10] визначає постачання послуг як будь-яку операцію, що не є постачанням товарів, а також як передачу прав інтелектуальної власності чи інших нематеріальних активів, чим встановлює нормативно-правову межу цього поняття у сфері фінансового обліку та оподаткування.

Критичне зіставлення підходів демонструє, що економічні трактування зосереджують увагу на процесуальності, нематеріальності та корисності послуги як форми обміну цінністю, юридичні на договірній природі, класифікації та регулятивному аспекті, діяльнісно-економічні на процесі створення вартості в

межах трудового акту. Отже, сучасна концептуалізація поняття «послуга» має інтегративний характер, поєднуючи економічну субстанційність, юридичну визначеність і соціально-трудова функціональність.

Послуги характеризуються сукупністю специфічних атрибутивних властивостей, які детермінують їхню відмінність від матеріальних благ і зумовлюють формування автономного механізму функціонування в системі ринкової економіки. Насамперед, фундаментальною рисою виступає неаккумулятивність, що означає неможливість інвентаризації або пролонгованого зберігання результату послуги у часовому вимірі: вона існує виключно в момент її надання та споживання. Другою ключовою ознакою є інтегрованість процесів продукування та споживання, тобто їхня синхронність і транзакційна одночасність, у межах якої акт надання послуги збігається з актом її використання. Послугам властива нематеріальність та невидимість результату, адже вони позбавлені матеріального субстрату й відтворюються у формах сприйняття, корисності, досвіду та рівня задоволення потреб споживача. Важливим елементом є також гетерогенність - варіація якості, детермінується людським фактором – рівнем професійної компетентності, поведінковими особливостями, комунікативною культурою та мотиваційними установками виконавця. До речі, саме суб'єктивна мінливість унеможливило повну стандартизацію сервісних процесів і пояснює, чому до середини 1970-х років послуги залишалися поза межами класичних моделей міжнародної торгівлі: вони не піддавалися точній квантифікації, сертифікації чи транспортуванню, а відтак не інтегрувалися у традиційні парадигми товарного обміну [11, с.187-188].

У контексті публічного управління вказані властивості набувають подвійного, економіко-соціального та нормативно-правового виміру. Тут послуга розглядається не лише як економічна категорія, що оперує показниками ефективності, маржинальності чи еластичності попиту, а й як соціальний феномен і юридична конструкція, спрямована на реалізацію принципів суспільного добробуту, соціальної рівності та публічної справедливості. Якщо у приватному секторі ефективність послуги визначається критерієм прибутковості

та ринкової релевантності попиту, то у публічному секторі домінує суспільно-ціннісний критерій – рівень довіри громадян, доступність сервісу та справедливість розподілу благ (табл.1.1).

Таблиця 1.1. Концептуальні підходи до трактування поняття «публічна послуга» у науковій та нормативно-правовій площині

Автор / Джерело	Концептуальна сутність	Структурно-функціональний зміст	Результативний ефект
Центр політико-правових реформ	Публічні послуги інтерпретуються як усі види сервісної діяльності публічного сектору (державного та самоврядного), що фінансуються з публічних ресурсів.	Передбачають функціонування органів публічної адміністрації, орієнтованих на задоволення потреб населення та бізнес-середовища.	Сприяють формуванню відкритої, підзвітної й прозорої моделі врядування, підвищують рівень рівноправного доступу до послуг.
Лист Міністерства юстиції України № 967-0-2-09-22 від 18.12.2009 р.	Публічні послуги визначено як дії, що здійснюються органами державної влади, органами місцевого самоврядування та підвідомчими їм установами.	Виконуються в межах адміністративної компетенції відповідних суб'єктів із використанням бюджетних ресурсів і під нормативно-правовим контролем.	Забезпечують реалізацію державних функцій, задоволення базових соціально-побутових потреб громадян і стабілізацію адміністративного простору.
Г. Писаренко	Публічні послуги тлумачаться як форми діяльності публічної влади, що здійснюються на бюджетній основі та мають суспільно значущий характер.	Інтегрують управлінську діяльність органів державної влади, спрямовану на задоволення колективних і індивідуальних потреб громадян.	Підвищують результативність державного управління, оптимізують комунікацію «влада – громадянин» і сприяють зростанню довіри до інститутів влади.
Ю. Шиндель	Розглядає публічну послугу як діяльність органів влади й самоврядування щодо реалізації делегованих повноважень у сфері обслуговування громадян.	Передбачає надання адміністративних, інформаційних, соціальних і правових сервісів у межах визначеної компетенції.	Забезпечує ефективну реалізацію прав і законних інтересів громадян через інституціоналізовану систему адміністративних процедур.
В. Тимошук	Публічна послуга – це діяльність публічної адміністрації, що має юридичне й соціальне значення, спрямована на задоволення потреб індивідів і спільнот.	Надається державними органами чи уповноваженими установами на підставі законодавчо визначених процедур і стандартів сервісу.	Сприяє легітимації державної влади, консолідації суспільства та досягненню балансу між владними і громадськими інтересами.

Продовження табл.1.1

Л. Міцкевич	Трактує публічні послуги як форму діяльності державного апарату, пов'язану із забезпеченням сфер життєдіяльності населення (освіта, охорона здоров'я, транспорт).	Реалізуються через безпосередню взаємодію органів влади з громадянами у процесі звернення, консультування та прийому.	Забезпечують рівнодоступність соціально значущих благ і виконання соціальної функції держави як гаранта базових послуг.
М. М. Васюк	Публічні послуги – це суспільно значуща форма діяльності публічної адміністрації, зорієнтована на задоволення потреб громадян, груп і колективів.	Характеризуються заявним і персоніфікованим характером, недискримінаційністю, наявністю спеціального суб'єкта (держоргану чи комунальної установи), правовою регламентацією та стандартизацією якості.	Результатом є реалізація правомірного інтересу споживача, підвищення якості врядування та зміцнення довіри до публічної влади.

Джерело: укладено автором на основі [12; 13, с.117-118; 14, с.104]

Отже, публічна послуга у сучасному розумінні становить інституціоналізовану форму взаємодії між державою та громадянином, у якій інтегруються економічний, юридичний і соціальний компоненти. Її сутність полягає не лише у наданні матеріалізованого результату – дозволу, сертифіката, соціальної виплати чи адміністративного акта, а насамперед у забезпеченні реалізації прав і свобод людини через адміністративну дію держави. Публічна послуга виступає проявом сервісної функції держави, у межах якої публічна влада виконує роль не контролюючого, а забезпечувального суб'єкта, що створює умови для задоволення законних інтересів громадян і суб'єктів господарювання. Її результативність вимірюється не фінансовими показниками чи рівнем прибутковості, а ступенем задоволення суспільних потреб, довірою до інститутів публічної влади, якістю управлінських процесів та ефективністю адміністративних процедур. Тому, публічна послуга є індикатором ефективності державного управління, оскільки відображає рівень сервісної орієнтації влади, зрілість інституційних механізмів та глибину демократичної взаємодії держави з

громадянським суспільством. У сучасній науковій літературі та нормативно-правовій практиці виділяють такі ознаки публічних послуг [15, с.431-434]:

- суспільна значущість і орієнтація на публічний інтерес – публічні послуги мають колективну соціальну цінність і спрямовані на задоволення потреб громадян, що визнаються державою суспільно важливими;
- публічно-правова природа – здійснюються в межах норм публічного права з дотриманням принципів законності, прозорості, підзвітності та недискримінаційності, регламентуються адміністративним і спеціальним законодавством;
- інституційна визначеність суб'єкта надання – надаються органами державної влади, місцевого самоврядування або уповноваженими суб'єктами публічної адміністрації, що діють на основі делегованих повноважень;
- фінансування з публічних ресурсів – забезпечуються за рахунок коштів державного чи місцевих бюджетів, що підкреслює їх соціальну спрямованість і некомерційний характер;
- індивідуальний і заявний характер – надаються, як правило, за зверненням фізичної чи юридичної особи, спрямовані на задоволення конкретної потреби заявника, але мають суспільну вагу;
- юридичний результат – наслідком надання послуги є виникнення, зміна або припинення правового статусу заявника (реєстрація, дозвіл, сертифікація тощо);
- нематеріальна природа результату – результат публічної послуги не має матеріальної форми, але виражає соціальну або правову корисність;
- соціальна функція та сервісна орієнтація держави – відображає трансформацію державного управління від владно-контролюючої до сервісно-орієнтованої моделі, спрямованої на задоволення потреб громадян;

- доступність, рівність і якість надання – усі громадяни мають рівне право на отримання послуг незалежно від місця проживання чи соціального статусу;
- ключовими критеріями якості виступають ефективність, відкритість і відповідність стандартам;
- можливість надання у цифровому форматі – передбачає використання електронних сервісів і цифрових платформ (зокрема Єдиного державного веб-порталу «Дія») як інструменту забезпечення доступності та прозорості.

Суб'єктом публічної послуги є орган, установа або інша інституція, наділена законом правом і обов'язком надавати публічні, у тому числі адміністративні, соціальні чи муніципальні послуги від імені держави або територіальної громади. Вони реалізують свої повноваження у межах визначеної компетенції та несуть відповідальність за дотримання принципів законності, прозорості, підзвітності й сервісної орієнтації. До них належать органи виконавчої влади центрального та місцевого рівнів (міністерства, служби, агентства, державні адміністрації), органи місцевого самоврядування (ради, виконавчі комітети, старостинські округи), а також підпорядковані підприємства, установи й організації, що діють у сфері управління відповідних органів. Окрему категорію становлять делеговані суб'єкти – юридичні особи приватного права або фізичні особи-підприємці, яким держава делегує повноваження щодо надання окремих соціальних чи адміністративних послуг на договірних або конкурсних засадах. Важливу організаційно-комунікативну функцію виконують посередницькі інституції, зокрема Центри надання адміністративних послуг (ЦНАПи), що забезпечують оперативну взаємодію між надавачем і отримувачем послуги, а також електронні платформи, як-от державний портал «Дія», через які реалізується надання електронних публічних послуг. Об'єктом публічної послуги виступає фізична або юридична особа, а також суспільні відносини, процеси чи потреби, на які спрямована діяльність суб'єкта. До індивідуальних об'єктів належать громадяни України, іноземці та

особи без громадянства, які звертаються із заявами про реєстрацію, отримання дозволів, соціальну допомогу чи освітні послуги. Колективними об'єктами є громади, підприємства й інституції, які користуються муніципальними або інфраструктурними благами. У ширшому сенсі об'єктом може бути і суспільство загалом, коли результат послуги має інтегральний соціальний ефект, наприклад, у сфері безпеки, охорони довкілля чи доступу до інформації [16, с. 178–184; 17, с.22-26]. Між суб'єктом і об'єктом публічної послуги існують суб'єктно-об'єктні відносини публічно-правового характеру, що врегульовані адміністративними нормами та мають односторонній владно-сервісний вектор. Суб'єкт є активною стороною цих відносин, оскільки реалізує делеговані повноваження, забезпечує якість, доступність і законність надання послуги, тоді як об'єкт виступає пасивною або ініціативною стороною – подає заяву, користується результатом і має гарантоване законом право на захист своїх інтересів. У сучасній системі публічного управління цей зв'язок дедалі частіше опосередковується цифровими платформами або ЦНАПами, що забезпечують сервісну взаємодію, знижують адміністративні бар'єри та підвищують ефективність комунікації між державою й громадянином.

Розвиток системи публічних, у тому числі електронних, послуг в Україні становить стратегічний напрям трансформації моделі державного управління у формат «сервісної держави», орієнтованої на задоволення потреб людини, бізнесу та громади. Він ґрунтується на принципах людиноцентризму, цифрової інклюзії та відкритого врядування, що відображає зміщення акценту від владно-розпорядчих до партнерсько-сервісних відносин між державою та громадянами.

Відповідно до Закону України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» (Відомості Верховної Ради України, 2021, № 47, ст. 383), публічна послуга визначається як юридично або соціально значуща дія, у результаті якої суб'єкт звернення набуває, змінює або припиняє певні права й обов'язки, а також отримує матеріальні чи нематеріальні блага [18]. Це визначення фіксує правовий статус послуги як результативної адміністративної дії, що має документально підтверджений ефект та спрямована на реалізацію

публічного інтересу. Законодавчо закріплений комплекс принципів надання публічних послуг формує методологічну основу державної політики у відповідній сфері (табл.1.2).

Таблиця 1.2. Принципи надання публічних послуг в Україні

Принцип	Зміст і сутність принципу
Верховенство права	Уся діяльність суб'єктів публічного адміністрування у сфері надання послуг ґрунтується виключно на нормах чинного законодавства, що забезпечує законність, правову визначеність, стабільність управлінських рішень і гарантії захисту прав особи.
Рівність перед законом	Усі отримувачі публічних послуг перебувають у рівних умовах доступу, незалежно від соціального статусу, місця проживання, громадянства, майнового чи іншого становища.
Відкритість	Передбачає вільний доступ громадян до інформації про порядок, умови, строки та вартість отримання послуг, що забезпечує поінформованість і правову визначеність споживачів.
Прозорість	Гарантує публічність процедур надання послуг, контрольованість рішень і підзвітність суб'єктів перед громадськістю.
Принцип одноразового подання даних (багаторазовість використання)	Дані, подані заявником один раз, повинні бути доступними іншим уповноваженим органам без необхідності повторного подання, що мінімізує адміністративне навантаження.
Технологічна нейтральність і сумісність даних	Використання цифрових технологій не повинно обмежувати прав заявника; інформаційні системи мають бути взаємодіючими, портативними та придатними до інтеграції.
Орієнтованість на громадянина	Центр уваги державного сервісу зосереджується на потребах користувача послуги, а не на організаційних інтересах адміністрації; формується принцип «користувач – у фокусі».
Інклюзивність і рівнодоступність	Публічні послуги повинні бути доступними для всіх категорій населення, включно з особами з інвалідністю, представниками маломобільних груп і людьми похилого віку, незалежно від місця проживання.
Безпечність і конфіденційність	Гарантується належний рівень захисту персональних даних, інформаційної безпеки та кіберзахисту під час надання послуг, особливо в електронній формі.
Підтримка прийняття рішень (інформаційна компетентність)	Публічні послуги повинні забезпечувати заявників достовірною, повною та релевантною інформацією, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські або життєві рішення.
Адміністративне спрощення	Передбачає мінімізацію бюрократичних бар'єрів, скорочення кількості необхідних документів і строків розгляду звернень, а також оптимізацію процедурних етапів.
Збереження та відтворюваність інформації	Гарантує довготривале зберігання цифрових даних, можливість їх перевірки, відстеження історії та правову верифікацію процесів надання послуг.
Оцінювання ефективності та результативності	Визначає необхідність системного моніторингу, аналізу та періодичного оцінювання якості, доступності й задоволеності

	громадян публічними сервісами відповідно до встановлених стандартів.
--	--

Джерело: [18]

Якість публічних послуг у сучасній Україні визначається синергією принципів законності, сервісної орієнтації та технологічної інноваційності, які в сукупності формують рівень довіри громадян до держави та ефективність її інституційного розвитку. Вона є інтегральним показником ефективності функціонування системи публічного управління, що формується під впливом нормативно-правових, організаційних і технологічних чинників. Визначальним серед них є цифровізація управлінських процесів, яка забезпечує скорочення часу отримання результату, мінімізацію корупційних ризиків і зменшення суб'єктивного впливу посадових осіб. Високий рівень якості послуг обумовлюється також характером взаємодії між суб'єктом надання та суб'єктом звернення – професійна компетентність службовців, зручність комунікаційних каналів і доступність сервісів у режимі 24/7 безпосередньо впливають на ступінь задоволення потреб громадян. Одним із вагомих чинників є інформаційна сумісність державних реєстрів, яка забезпечує реалізацію принципу «одноразового подання даних» і сприяє підвищенню операційної ефективності.

Не менш важливими є питання інформаційної безпеки та конфіденційності персональних даних, що формують суспільну довіру до електронних сервісів. Забезпечення інклюзивності та впровадження принципів універсального дизайну створюють умови для рівного доступу до публічних послуг усіх категорій громадян, незалежно від фізичних можливостей чи територіального розташування.

Оцінювання якості й ефективності публічних послуг здійснюється шляхом зворотного зв'язку, електронного моніторингу та стандартизації управлінських процедур, що узгоджується з європейською концепцією good governance. У ній держава не лише адмініструє, а й виконує функцію провайдера комфортного життєвого середовища для громадян і бізнесу, орієнтованого на сталість, відкритість і сервісність.

Якість публічних послуг виступає стратегічним детермінантом ефективності системи державного управління, оскільки саме через рівень сервісного забезпечення громадяни здійснюють безпосередню оцінку діяльності органів влади. Висока якість публічного сервісу формує суспільну довіру до інститутів держави, підвищує легітимність управлінських рішень, сприяє стабілізації соціально-економічного розвитку та підсилює інституційну спроможність держави. Натомість низький рівень якості послуг породжує адміністративну інерційність, посилює бюрократичні бар'єри, знижує громадянську активність і уповільнює процеси модернізації публічного управління [19, с.124]. Якість публічних послуг в Україні має свою нормативно-правову рамку (табл.1.3):

Таблиця 1.3. Нормативно-правове регулювання якості публічних послуг в Україні

Нормативно-правовий акт / документ	Основний зміст (сфера регулювання)	Ключові положення щодо якості публічних послуг
Закон України «Про адміністративні послуги» (2012, зі змінами)	Визначає організаційно-правові засади надання адміністративних послуг органами влади.	Закладає принципи надання послуг: законність, відкритість, зручність, орієнтація на заявника. Стає основою для формування критеріїв ефективності та якості.
Закон України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» (2021)	Регулює процес цифровізації сфери публічних послуг та впровадження електронних сервісів.	Визначає принципи надання електронних послуг: технологічна нейтральність, прозорість, інклюзивність, безпечність даних. Створює правову базу для цифрового моніторингу якості.
Постанова Кабінету Міністрів України № 864 від 11.08.2021 р. «Про затвердження Порядку проведення моніторингу якості надання адміністративних послуг»	Визначає процедури моніторингу якості та оприлюднення результатів.	Запроваджує системний контроль, оцінку задоволеності громадян, аналіз онлайн та офлайн фронт-офісів, ідентифікацію слабких місць у роботі ЦНАПів.
Постанова КМУ № 1137 від 04.12.2019 р. «Питання Єдиного державного вебпорталу електронних послуг»	Створення та функціонування порталу «Дія» та Єдиного державного реєстру послуг.	Визначає цифрову інфраструктуру як інструмент підвищення якості, забезпечення доступності та зручності публічних послуг.
Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих	Оптимізує роботу ЦНАПів, регулює	Передбачає запровадження власних методик підвищення

актів щодо оптимізації мережі та функціонування центрів надання адміністративних послуг» (2020)	механізми покращення обслуговування.	якості, усунення бюрократичних втрат, стандартизацію процесів і навчання персоналу.
---	--------------------------------------	---

Продовження табл.1.3

Указ Президента України «Про деякі заходи із забезпечення надання якісних публічних послуг»	Визначає пріоритети державної політики у сфері сервісного управління.	Встановлює державні стандарти публічних послуг, критерії доступності та ефективності, вимоги до моніторингу й оцінки результативності.
ДСТУ ISO 9000:2015 «Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів»	Національний стандарт управління якістю, гармонізований з ISO.	Визначає поняття «якість» як ступінь відповідності характеристик послуги вимогам користувача; закладає критерії результативності, ефективності, своєчасності.
Національна економічна стратегія до 2030 року (затв. 2021 р.)	Визначає стратегічні напрями розвитку публічних послуг у контексті соціально-економічного розвитку.	Передбачає підвищення якості послуг через цифровізацію, спрощення процедур, інклюзивність та прозорість системи управління.
Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 рр.	Комплексна програма модернізації публічного сектору.	Пріоритет – розвиток мережі ЦНАПів, впровадження єдиних стандартів сервісу, удосконалення механізмів контролю за якістю послуг.
Директива 2006/123/ЄС Європейського парламенту і Ради від 12 грудня 2006 р. про послуги на внутрішньому ринку	Європейський нормативний акт, що вплинув на формування українського законодавства.	Закріплює вимоги до якості, прозорості та недискримінаційності публічних послуг, впровадження принципу «єдиного вікна» і спрощення адміністративних процедур.

Джерело: [19, с.124-131]

Нормативно-правова база, що регулює якість публічних послуг в Україні, залишається фрагментарною та неповною, що істотно обмежує ефективність державної політики у цій сфері. Насамперед, відсутній єдиний базовий закон про якість публічних послуг, у якому було б визначено поняття, критерії, стандарти та механізми контролю. Нині якість згадується лише опосередковано у загальних положеннях різних законів і підзаконних актів без комплексного тлумачення на рівні системного правового документа. Бракує державних стандартів якості

публічних послуг, подібних до міжнародних моделей, які б установлювали уніфіковані показники оцінювання, такі як результативність, доступність, своєчасність і задоволеність користувачів. Не створено й єдиного органу моніторингу та контролю якості, що призводить до розпорошеності функцій між різними відомствами та унеможлиблює проведення системного аналізу ефективності сервісів. Законодавство не містить розвиненого механізму громадської участі у процесі оцінювання якості послуг – інструменти зворотного зв'язку використовуються лише фрагментарно, здебільшого у форматі пілотних проєктів ЦНАПів. Відчутною проблемою є й відставання нормативного забезпечення від темпів цифрової трансформації, оскільки електронні сервіси розвиваються швидше, ніж створюються узгоджені стандарти кібербезпеки, прозорості даних і алгоритмічної підзвітності. Додатковим викликом залишається відсутність професійних вимог і стандартів компетентності для службовців, які відповідають за надання публічних послуг, а також нестача механізмів регулярного публічного аудиту якості, що передбачали б звітність органів влади перед суспільством.

Відповідно до підходу І. Луців, якість публічних послуг визначається через систему конкретних критеріїв, що дають змогу об'єктивно оцінити ефективність сервісної діяльності органів публічної влади [21, с.48-55]. Першим показником виступає тривалість очікування, яка характеризує часові межі надання послуги. Її якісна оцінка базується на співвідношенні фактичного часу виконання до строків, визначених нормативними актами. Він відображає рівень організаційної спроможності та технологічної оптимізації процесів у системі публічного адміністрування. Другим чинником є рівень інформованості заявника, що визначається доступністю, повнотою та зрозумілістю інформації про процедуру отримання послуги, перелік необхідних документів, строки розгляду, а також підстави для відмови. Наявність чітко сформованих інформаційних і технологічних карт забезпечує передбачуваність процесу та мінімізує можливість зловживань. Важливе значення має комфортність умов надання послуги, яка оцінюється з позиції фізичної, логістичної та психологічної

зручності: стан приміщення, наявність місць для очікування, транспортна доступність, інклюзивність середовища, температурний режим тощо. Він відображає рівень сервісної культури та соціальної орієнтації органу влади. Наступним параметром є професіоналізм і етична поведінка персоналу, що включає компетентність, комунікативну культуру, оперативність, ввічливість і дотримання етичних стандартів під час взаємодії із заявниками. Саме людський фактор значною мірою визначає сприйняття громадянами якості публічного сервісу. До групи процедурних критеріїв належать своєчасність і повнота результату, тобто відповідність реального строку надання послуги встановленим часовим межам, а також повнота виконання дій і правильність оформлення результативних документів. З ним тісно пов'язана юридична грамотність оформлення, яка передбачає правильність підготовки документів, дотримання вимог законодавства та відсутність помилок, що зумовлюють необхідність повторного звернення. Окреме місце посідає рівень задоволеності громадян, який фіксує суб'єктивну оцінку отримувачів публічних послуг. Він вимірюється за допомогою соціологічних опитувань, анкетування чи механізмів зворотного зв'язку, зокрема через платформи ЦНАПів або електронні сервіси. Важливим юридичним орієнтиром є відповідність інформаційним і технологічним картам, які виступають нормативною основою якості. Якщо надана послуга повністю відповідає параметрам, зазначеним у таких картах, вона вважається якісною у правовому сенсі.

Т. Кравченко пропонує комплексну систему механізмів забезпечення якості публічних послуг у системі місцевого самоврядування. Її підхід базується на положеннях міжнародних стандартів ISO, європейських моделей якості EFQM, CAF, IPMA ICB та принципах процесного управління, що розглядається як методологічна основа сучасного публічного адміністрування [22, с.121-132]. В основі запропонованої концепції лежить процесний підхід, який передбачає глибокий аналіз внутрішніх управлінських процедур і перехід до процесно-орієнтованої моделі організації. Забезпечення якості, повинно розпочинатися з ідентифікації всіх процесів, пов'язаних із наданням публічних послуг,

визначення взаємозв'язків між ними (входи – методи – виходи), моніторингу результативності кожного процесу та усунення або реінжинірингу тих, що не створюють доданої цінності для громадян. Такий підхід дозволяє підвищити керованість системи та забезпечити прозорість управлінських рішень. Другим важливим елементом є інтегроване управління якістю відповідно до стандарту ISO 18091:2019, який адаптує принципи ISO 9001:2015 до специфіки органів місцевого самоврядування. Він передбачає виокремлення трьох основних груп процесів – управлінських, операційних і підтримувальних, а також введення окремого процесу постійного поліпшення. Особливе місце у структурі моделі посідає Integral Citizen Observatory – громадська платформа спільного моніторингу, яка забезпечує участь громадян у контролі за якістю послуг та сприяє підзвітності влади. Механізм громадського моніторингу через ІСО полягає у створенні незалежних або інституціоналізованих громадських структур, що залучають представників громадськості, бізнесу, освіти й науки до оцінювання діяльності органів влади. У межах цього механізму використовуються 39 індикаторів оцінки, згрупованих за чотирма напрямками інституційний, економічний, соціальний та екологічний сталий розвиток. Окремий блок становлять механізми самооцінювання та порівняльного аналізу, що базуються на моделях CAF, EFQM та IPMA ICB. Вони дозволяють вимірювати якість процесів за критеріями організаційної, управлінської та проєктної досконалості. У моделі CAF ключовим є критерій 5 «Процеси», який охоплює розроблення, управління та координацію сервісних процесів, створення доданої цінності для громадян і партнерів, а також узгодженість управлінських рішень у межах «ланцюга послуг». Т. Кравченко наголошує на потребі формування національної системи стандартів і адміністративних регламентів, які б відображали найкращі міжнародні практики, але враховували українські реалії. Вона пропонує створити єдині стандарти адміністративних послуг, аналогічні ISO, та розробити типові регламенти для територіальних громад, що забезпечувало б уніфікацію вимог на всіх рівнях місцевого самоврядування від громади до області. Важливою складовою механізмів є освітньо-інституційний

компонент, який передбачає підготовку та перепідготовку кадрів у сфері публічного управління. Авторка пропонує запровадити короткотермінові програми, тренінги й практичні курси з ідентифікації, опису, правового регулювання та оцінювання процесів надання послуг, особливо для представників об'єднаних територіальних громад. Згадуючи європейський досвід, науковиця акцентує на впровадженні принципу «Once-Only», що означає подання громадянином персональних даних лише один раз, із подальшим їхнім обміном між державними органами в автоматичному режимі, це спрощує адміністративні процедури, знижує бюрократичне навантаження й підвищує рівень сервісності публічного управління.

У науковій праці Є. Красникова запропоновано низку інноваційних механізмів забезпечення якості, які доповнюють класичні технократичні та процесні моделі. Центральним положенням авторського підходу є системний (адаптивний) підхід до управління якістю, що розглядає органи публічної влади як адаптивні соціально-адміністративні системи, здатні сприймати сигнали зовнішнього середовища, реагувати на зміни та коригувати власні управлінські процеси. У межах цього підходу пропонується здійснювати системне картування діяльності установи – визначення вхідних і вихідних даних, учасників процесів, ресурсів і зв'язків між підсистемами [23]. Значну увагу він приділяє авторській методиці аудиту «10 М», яку він позиціонує як універсальний інструмент діагностики ресурсного потенціалу якості в органах влади. Аудит охоплює десять ключових напрямів оцінки – кадровий потенціал, технічне забезпечення, матеріальні ресурси, гнучкість мислення, система управління, моральний стан колективу, мотивація персоналу, контроль і спостереження, мобільність та цінності й місія організації. Пропонована методика дозволяє комплексно оцінити узгодженість ресурсів, управлінської культури та етичних орієнтирів із цілями якості, виступаючи гуманістичною альтернативою суто нормативним моделям типу ISO. Описаний ним підхід «ланцюгів якості» і адаптований із концепції Каору Ісікави для публічного сектору, передбачає формування міжфункціональних робочих груп із представників різних підрозділів, які

спільно аналізують розриви якості між очікуваннями користувачів і фактичними результатами, між вимогами стандартів і їх виконанням, а також між позиціями керівництва й виконавців. Метою є створення безперервного ланцюга якості, що забезпечує узгодженість дій на всіх етапах процесу надання послуги й мінімізує комунікаційні втрати. Важливим інструментом автор називає бенчмаркінг – п'ятиетапний процес еталонного порівняння, який передбачає визначення критичних характеристик якості, відбір партнерів для порівняння, розроблення методики збору даних, створення фреймворку аналізу відмінностей і впровадження організаційних змін. На відміну від стандартизованих систем ISO або CAF, що орієнтований не на регламентування, а на конкурентне навчання через порівняння з найкращими практиками публічного сектору.

З метою забезпечення збалансованості між інфраструктурними, організаційними та соціальними чинниками Красников пропонує 3D-модель якості публічних послуг, що включає три взаємопов'язані виміри [23]:

- фізичний (просторові умови, комфорт, естетика середовища),
- технічний (технології, стандарти, оперативність)
- соціальний (довіра, етична культура, взаємодія).

Отже, систематизуючи вище викладене, можна дійти висновку, що органи публічного управління імплементують у свою діяльність певний підхід (табл.1.4).

Таблиця 1.4. Підходи до управління якістю публічних послуг

Підхід	Сутність підходу	Механізми забезпечення якості	Інструменти реалізації
--------	------------------	-------------------------------	------------------------

1. Нормативно-адміністративний	Базується на принципі законності, регламентації процедур і дотриманні державних стандартів публічних послуг. Якість визначається через відповідність послуги нормативним вимогам, строкам, процедурним критеріям.	Законодавче закріплення стандартів якості (Закони України «Про адміністративні послуги», «Про електронні публічні послуги», Указ Президента «Про якісні публічні послуги»). Державний нагляд і моніторинг ефективності (КМУ №864/2021). Визначення нормативних строків і карт послуг.	Адміністративні регламенти. Інформаційні та технологічні карти. Моніторинг за показниками своєчасності, повноти та правильності виконання. Система публічної звітності.
-----------------------------------	---	---	---

Продовження табл.1.4

2. Управлінський (процесно-системний)	Орієнтується на побудову внутрішніх процесів на основі стандартів ISO 9001:2015, ISO 18091:2019, EFQM та CAF. Якість розглядається як результат ефективної організації управлінських і підтримувальних процесів.	Процесне управління (ідентифікація, опис, моніторинг і реінжиніринг процесів). Інтегроване управління якістю (ISO 18091). Самооцінювання за моделями CAF, EFQM, IPMA ICB. Постійне вдосконалення.	Система управління якістю (QMS). Карти процесів і «ланцюги якості». Громадський моніторинг через Integral Citizen Observatory). Бенчмаркінг, аудит процесів.
3. Соціологічний (громадський контроль)	Розглядає якість через сприйняття громадян, рівень задоволеності та соціальну довіру до влади. Основний акцент – участь населення у контролі, оцінюванні й спільному формуванні сервісів.	Громадський моніторинг та соціологічні опитування. Формування індикаторів задоволеності, довіри, комфортності, доступності. Публічні звіти та громадські ради при ЦНАПах. Механізм «зворотного зв'язку» через електронні платформи.	Опитування, анкетування, фокус-групи. Електронні сервіси оцінки. Індикатори ефективності (KPI задоволеності).

4. Клієнто-орієнтований (сервісна держава)	Акцентує на потребах користувача – громадянина як «клієнта» публічної послуги. Основна мета – зручність, швидкість, доступність і передбачуваність сервісу.	Принцип «єдиного вікна» і «Once Only». Скорочення строків отримання результату. Персоніфікація сервісів. Навчання персоналу сервісним компетентностям. Формування стандартів «етики обслуговування».	Єдиний портал «Дія», чат-боти, мобільні застосунки. Customer Journey Map. Хартія якості послуг. KPI сервісності (швидкість, зрозумілість, ввічливість).
5. Сервісно-орієнтований (технологічно-цифровий)	Передбачає цифровізацію процесів, автоматизацію процедур і впровадження штучного інтелекту для мінімізації людського фактора.	Електронне урядування. Єдиний державний вебпортал послуг (Постанова КМУ №1137/2019). Інформаційна сумісність реєстрів. Забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних.	Реєстрові системи, API обміну даними. Алгоритмічний контроль і прозорість даних. Цифровий моніторинг якості. AI-аналіз звернень і збоїв у сервісах.
6. Інтегрований (гуманістично-адаптивний)	Об'єднує організаційні, соціальні та технологічні виміри якості. Відповідає сучасним концепціям «3D-якості» фізичний, технічний, соціальний рівні.	Системний адаптивний підхід до управління. Аудит «10 М». Ланцюги якості. Ціннісний і комунікативний підхід. Баланс технологічної ефективності та етичності сервісу.	3D-модель якості (фізичний, технічний, соціальний вимір). Комунікативні стратегії (участь, довіра, зворотний зв'язок). Система мотивації персоналу. Хартія цінностей органу влади.

Джерело: розроблено автором

У системі публічного управління методика SERVQUAL виступає універсальним інструментом соціологічного вимірювання якості управлінських і сервісних процесів. Її застосування забезпечує можливість оцінити ефективність функціонування державних інституцій з позиції громадянина як кінцевого споживача публічних послуг. Методика дозволяє виявити розрив між

очікуваним та фактичним рівнем якості послуги, а також ідентифікувати ключові чинники, що формують суспільну довіру до органів влади [24, с. 69].

Використання SERVQUAL створює аналітичну основу для визначення пріоритетів удосконалення сервісної діяльності, підвищення результативності комунікацій між владою та громадянами і посилення задоволеності отримувачів публічних послуг. Застосування цієї методики стимулює трансформацію управлінської парадигми від традиційно бюрократичної до клієнтоорієнтованої моделі державного управління, у якій громадянин розглядається не як об'єкт адміністративного впливу, а як партнер і співтворець публічного блага. У сучасних умовах цифровізації SERVQUAL набуває нового виміру, у поєднанні з електронними інструментами моніторингу та аналітики даних вона перетворюється на основу системного управління якістю державних послуг, інтегруючи соціальні очікування громадян у процеси ухвалення управлінських рішень.

Оцінювання якості публічних послуг виконує стратегічну функцію у підвищенні результативності державного управління, адже виступає індикатором відповідності діяльності органів влади суспільним потребам і очікуванням громадян. Якість публічних послуг, безперечно, має правову природу й визначається мірою відповідності фактичних результатів нормативно встановленим вимогам, закріпленим в інформаційних та технологічних картах. Оцінка якості дає змогу не лише фіксувати факт надання послуги, а й аналізувати ефективність управлінських процесів – їхню прозорість, своєчасність, законність і комфортність для користувача. У системному розумінні процес оцінювання є механізмом зворотного зв'язку, який забезпечує узгодження управлінських рішень із реальними потребами населення. Він сприяє раціональному розподілу публічних ресурсів, мінімізації адміністративних витрат і підвищенню адаптивності державних інституцій. Регулярне вимірювання показників якості дозволяє виявляти дисфункції в діяльності органів влади – перевищення строків, процедурні порушення, низький рівень комунікації із заявниками і здійснювати їх своєчасну корекцію на основі аналітичних даних. Високі стандарти якості

стають показником ефективності урядових реформ та рівня інституційної довіри до публічної влади. Через оцінку якості громадяни формують власну оцінку професіоналізму державних службовців, справедливості управлінських рішень і компетентності держави як сервісного інституту.

Отже, оцінювання якості публічних послуг є не лише технічним або адміністративним інструментом, а фундаментальним елементом результативного управління, що забезпечує підзвітність держави, підвищує рівень довіри громадян та утверджує людиноцентричну й сервісну модель публічного адміністрування.

1.2. Цифрова трансформація як детермінанта підвищення якості публічних послуг

Сутність цифровізації публічного управління полягає у впровадженні інноваційних інформаційно-комунікаційних технологій у процеси прийняття та реалізації управлінських рішень з метою підвищення ефективності, прозорості й орієнтації держави на потреби громадян. Цифровізація забезпечує інтеграцію новітніх ІТ-рішень у діяльність органів влади, сприяючи автоматизації процедур, скороченню часових і фінансових витрат, а також створенню зручних і швидкодоступних каналів отримання публічних послуг.

Цифровізація у сфері публічних послуг є не просто технологічним процесом модернізації, а стратегічною трансформацією системи державного управління, спрямованою на підвищення ефективності, прозорості й орієнтації управлінських рішень на потреби громадян. Як зазначає М. Засуха, цифрова трансформація передбачає перехід від традиційної бюрократичної, паперової моделі управління до інноваційної сервісно-орієнтованої, у якій ключовими інструментами стають електронні технології, аналітика даних та автоматизація управлінських процесів [25]. У практиці публічного адміністрування це проявляється у створенні єдиних цифрових платформ і державних

інформаційних реєстрів, запровадженні систем електронного документообігу та онлайн-доступу до адміністративних послуг, що забезпечують інтегровану взаємодію між органами влади, громадянами й бізнесом. Цифровізація також сприяє впровадженню «розумних» механізмів управління, побудованих на принципах штучного інтелекту, аналітики великих даних і алгоритмічної підзвітності, що дозволяє підвищити точність, швидкість і передбачуваність управлінських рішень. Роль цифровізації у сфері публічних послуг полягає у забезпеченні [25]:

- прозорості та відкритості діяльності влади – шляхом впровадження електронних платформ, систем відкритих даних і цифрових реєстрів, що підвищують підзвітність органів управління;
- оптимізації управлінських процедур, завдяки автоматизації процесів, електронному документообігу та скороченню бюрократичних бар'єрів;
- зниженню корупційних ризиків через мінімізацію людського фактора та цифрову фіксацію усіх транзакцій і управлінських дій;
- підвищенню якості, швидкості та доступності публічних послуг, завдяки інтеграції онлайн-сервісів, єдиних інформаційних баз і безперервного режиму 24/7;
- формуванню людиноцентричної моделі управління у межах якої громадянин виступає активним користувачем і партнером держави, а не пасивним об'єктом адміністрування;
- стимулюванню сталого інноваційного розвитку держави через цифрову трансформацію економіки, розвиток електронної демократії та впровадження принципів відкритого врядування.

У сучасних умовах європейської інтеграції та розвитку цифрового врядування принципи цифровізації публічних послуг формують концептуальну основу для побудови сервісно-орієнтованої, прозорої та ефективної держави. Європейський Союз визначає цифрову трансформацію як стратегічний вектор

зміцнення демократичних інститутів, забезпечення довіри громадян і підвищення якості державних сервісів. В документах Європейської комісії «European Interoperability Framework» [26] та «Digital Compass 2030» [27] закріплено низку базових принципів, які повинні бути покладені в основу національних політик цифрового управління. Вони відображають не лише технічні аспекти цифровізації, а й правові, етичні та соціальні орієнтири, що забезпечують доступність, інклюзивність, безпеку та орієнтацію на потреби громадян. Нижче наведено узагальнення основних європейських принципів цифровізації публічного управління, які мають стати методологічною основою для побудови сучасної моделі електронних публічних сервісів в Україні (рис.1.2). Європейські принципи цифровізації публічного управління становлять цілісну систему нормативно-ціннісних орієнтирів, що визначають стандарти розбудови сучасної цифрової держави. Їх сутність полягає у поєднанні технологічних інновацій із демократичними принципами відкритості, підзвітності та орієнтації на громадянина. Принципи відкритості та прозорості спрямовані на забезпечення доступу до даних, зрозумілості управлінських процесів і залучення суспільства до співтворення публічних сервісів, що формує довіру до влади та зменшує корупційні ризики. Повторне використання цифрових рішень і принцип технологічної нейтральності створюють передумови для сумісності інформаційних систем, зниження витрат і підвищення конкурентності цифрового ринку. Орієнтація на користувача та інклюзивність забезпечують рівний доступ до електронних послуг для всіх категорій населення, сприяють розвитку людиноцентричної моделі державного управління. Особливе значення мають принципи безпеки й конфіденційності, що гарантують захист персональних даних відповідно до вимог GDPR і підвищують довіру громадян до цифрової взаємодії з державою. Адміністративне спрощення, збереження інформації, оцінювання ефективності, інтеоперабельність і етичність формують операційний фундамент цифрового врядування, сприяючи створенню єдиного, безпечного та справедливого цифрового простору ЄС. У сукупності ці принципи

відображають перехід до етапу, де технології стають інструментом демократизації, підзвітності та сталого інституційного розвитку (рис.1.2).

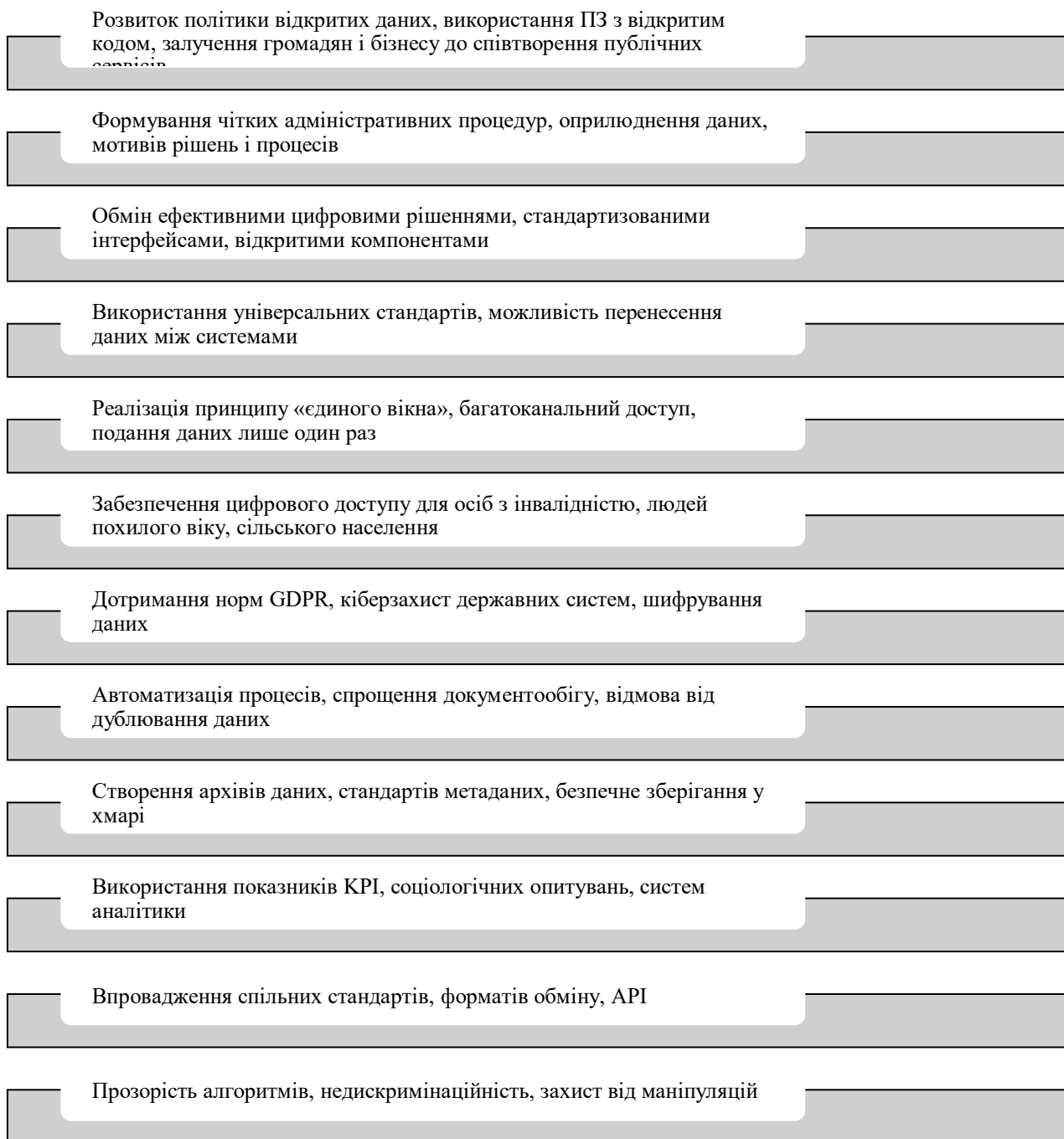


Рисунок 1.2 – Європейські принципи цифровізації публічного управління

Джерело: систематизовано автором на основі [26-27; 28, с.30-32]

У процесі цифрової трансформації публічного управління Україна досягла значних результатів у впровадженні електронних інструментів, що забезпечують прозорість, відкритість і підзвітність влади, водночас підвищуючи якість і

доступність публічних послуг. Центральним елементом цифрової екосистеми є проєкт «Дія», створений Міністерством цифрової трансформації України, який став моделлю реалізації концепції «цифрової держави». Портал і мобільний застосунок надають громадянам широкий спектр електронних сервісів від отримання документів до реєстрації бізнесу забезпечуючи доступ за принципом «єдиного вікна». У стратегічній перспективі платформа покликана інтегрувати всі державні установи в єдину онлайн-інфраструктуру, що відповідає європейським принципам *user-centric governance*. Важливими інструментами відкритості є ProZorro, Edata та Open Budget, які гарантують прозорість фінансових потоків держави. Система ProZorro здійснила структурну реформу державних закупівель, утвердивши принципи доброчесної конкуренції та громадського контролю. Платформи Edata й Open Budget забезпечують вільний доступ до даних про бюджетні видатки, підвищуючи фінансову дисципліну та довіру до уряду. Система CETAM (електронні торги арештованим майном) сприяла автоматизації виконання судових рішень, а ID.GOV.UA забезпечує електронну ідентифікацію громадян, створюючи фундамент цифрової довіри. Розвиток електронної демократії реалізується через Бюджет участі та платформу «ВзаємоДія», які дозволяють громадянам долучатися до управлінських процесів шляхом е-петицій, консультацій і голосувань [29, с.80]. Аналізуючи описані ініціативи, можна стверджувати, що вони формують національну цифрову екосистему публічних послуг, що закладає основи партнерської взаємодії між державою та громадянином відповідно до європейських принципів відкритості, інклюзивності та технологічної нейтральності. Цифровізація змінює адміністративно-правовий механізм надання публічних послуг в Україні (табл.1.5).

Таблиця 1.5. Вплив цифровізації на адміністративно-правовий механізм надання публічних послуг в Україні

Аспект якості	Було (традиційна адміністративна модель)	Стало (внаслідок цифрової трансформації)
Організаційний механізм	Централізована, ієрархічна система управління; значна роль бюрократичних процедур; складна структура погоджень	Децентралізована, гнучка модель управління з акцентом на цифрову взаємодію; спрощення процедур; автоматизація процесів через системи «Дія», «Prozorro», «E-data»
Доступність послуг	Послуги надавались переважно офлайн, із фізичним зверненням до органів влади	Впровадження електронних сервісів, онлайн-порталів і мобільних додатків; можливість отримання послуг дистанційно 24/7
Адміністративні процедури	Багатоступенева система перевірок, паперовий документообіг, дублювання функцій	Електронний документообіг, інтегровані реєстри, автоматична перевірка даних; зменшення людського фактору
Прозорість і підзвітність	Обмежений громадський контроль, непрозорість рішень органів влади	Повна відкритість інформації через платформи «Prozorro», «E-data», «Open Budget»; електронний моніторинг бюджетних витрат
Юридичні процедури	Формалізований, повільний процес ухвалення рішень, низька стандартизація	Встановлення єдиних стандартів електронних адміністративних процедур (закон «Про адміністративну процедуру», е-реєстри, е-документи)
Комунікація з громадянами	Одностороння влада – заявник; відсутність зворотного зв'язку	Двоспрямована цифрова взаємодія через портали, чати, е-звернення, е-петиції, «Взаємодія»; формування механізмів участі громадян
Моніторинг і контроль якості	Відсутність уніфікованої системи оцінки; контроль носив вибіркового характеру	Використання цифрових КРІ-індикаторів, аналітичних панелей, автоматизованих систем оцінювання ефективності ЦНАПів
Правове забезпечення	Фрагментарна нормативна база, що регулювала лише окремі види послуг	Гармонізація законодавства із стандартами ЄС; поява законів «Про електронні довірчі послуги», «Про електронні комунікації», розвиток електронного урядування
Кадровий потенціал	Державні службовці орієнтовані на контроль, а не сервіс; низька цифрова компетентність	Формування сервісно-орієнтованої моделі державної служби, навчання цифровій грамотності, розвиток компетенцій е-урядування
Соціальна ефективність	Високий рівень недовіри до державних інституцій, складність доступу до послуг	Підвищення довіри громадян, зменшення корупційних ризиків, зростання рівня участі у публічному житті

Джерело: розроблено автором

Цифровізація сьогодні виступає драйвером модернізації адміністративно-правового механізму надання публічних послуг в Україні. Вона трансформувала традиційну бюрократичну модель управління у сервісно-орієнтовану систему,

побудовану на принципах відкритості, прозорості, технологічної нейтральності та користувацької орієнтації. Інтеграція цифрових технологій у публічне управління надала адміністраціям можливість спрощувати адміністративні процедури, скорочувати часові витрати, мінімізувати корупційні ризики та оптимізувати комунікацію між владою й громадянами. Електронні платформи «Дія», «Prozorro», «Edata», «ВзаємоДія» перетворилися з інструментів технічного забезпечення на інститути публічної довіри, які формують нову управлінську культуру відкритості, підзвітності та партнерства. Вони забезпечують не лише надання послуг, але й створюють цифрове середовище взаємодії, у якому громадяни стають активними учасниками процесів прийняття рішень.

Отже, цифрова трансформація публічного управління постає детермінантою якісних інституційних змін, що поєднує правові, технологічні та соціальні виміри розвитку сучасної держави. Її результатом є формування інклюзивної, ефективної та людиноцентричної моделі публічного адміністрування, орієнтованої на сталість, інноваційність і довіру громадян до влади.

1.3. Нормативно-правове регулювання надання адміністративних послуг органами податкової служби України

У сучасних умовах воєнного стану, євроінтеграції та цифровізації економіки роль органів податкового контролю в Україні суттєво зросла. Податковий контроль є базовим елементом фінансового контролю держави, спрямованим на забезпечення прозорості, стабільності та справедливості податкової системи. Його сутність полягає у здійсненні перевірок правильності, повноти й своєчасності сплати податків і зборів, а також дотримання фінансового законодавства платниками. Координацію здійснює Міністерство фінансів України, а безпосередні функції – Державна податкова служба України.

Нормативне підґрунтя податкового контролю формують Конституція України, Податковий кодекс, інші закони, підзаконні акти Кабінету Міністрів, накази Мінфіну та ДПС. Важливими залишаються міжнародні договори та рішення Конституційного Суду України й Європейського суду з прав людини, що гарантують дотримання прав платників. Сучасна система податкового контролю потребує подальшої модернізації, насамперед у напрямках спрощення процедур, цифровізації перевірок, боротьби з корупцією та гармонізації законодавства з нормами ЄС (табл.1.6).

Таблиця 1.6. Рівні нормативно-правового регулювання надання адміністративних послуг органами податкової служби України

Рівень нормативно-правового регулювання	Нормативно-правові акти / джерела	Основний зміст регулювання (щодо податкового контролю та адміністративних послуг)
1. Конституційний рівень	Конституція України	Визначає основи податкової системи; встановлює, що податки, збори та система оподаткування встановлюються виключно законами України; визначає компетенцію Кабінету Міністрів у проведенні податкової політики.
2. Законодавчий рівень	Податковий кодекс України (ПКУ)	Основний акт, що регулює адміністрування податків і зборів, права та обов'язки платників, компетенцію органів контролю; визначає механізми податкового контролю, порядок обліку, перевірок, інформаційного забезпечення, надання адміністративних послуг.
	Кодекс України про адміністративні правопорушення (КУпАП)	Встановлює відповідальність за порушення податкового законодавства, порядок накладення адміністративних стягнень посадовими особами ДПС.
	Закони України: «Про державну службу», «Про запобігання корупції», «Про адміністративну процедуру», «Про центральні органи виконавчої влади»	Регламентують статус посадових осіб податкових органів, антикорупційні обмеження, адміністративні процедури у відносинах між платниками податків та контролюючими органами, визначають повноваження Мінфіну та ДПС.

Продовження табл.1.6

3. Підзаконний рівень	Постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України (зокрема, «Про схвалення Національної	Визначають стратегічні напрями державної податкової політики,
-----------------------	---	---

	стратегії доходів до 2030 року», «Про схвалення Плану України», «Про схвалення Стратегії цифрової трансформації МСП до 2027 року»)	цифрової трансформації, євроінтеграції та адміністрування доходів.
4. Відомчий рівень	Накази Міністерства фінансів України та Державної податкової служби України (наприклад, Наказ Мінфіну «Про затвердження Методології оцінювання інструментів податкової політики»; Наказ ДПС «Про організацію діяльності комплаєнс-менеджера...»)	Регламентують методологію, процедури адміністрування податків, взаємодію з платниками, порядок внутрішнього контролю, впровадження електронних сервісів та комплаєнс-політики.
5. Міжнародно-правовий рівень	Міжнародні договори, конвенції, угоди (FATCA, CRS, Конвенції про уникнення подвійного оподаткування, Угода про асоціацію з ЄС, програма SURGE)	Регламентують міжнародний автоматичний обмін податковою інформацією, співробітництво з іноземними юрисдикціями, гармонізацію податкової політики з нормами ЄС.
6. Судовий рівень (правові позиції)	Рішення Конституційного Суду України та Європейського суду з прав людини (ЄСПЛ)	Формують обов'язкові для застосування правові позиції щодо тлумачення податкових норм, захисту прав платників податків, дотримання принципів правової визначеності, пропорційності та справедливості при податковому контролі.

Джерело: [30, с.1-10]

Діяльність Державної податкової служби України у сфері надання адміністративних послуг регламентується Положенням про ДПС, затвердженим Постановою Кабінету Міністрів України, що визначає її правовий статус, завдання, функції, повноваження, структуру та порядок взаємодії з іншими державними інституціями. Адміністративні послуги у системі ДПС надаються з метою забезпечення реалізації державної податкової політики, належного адміністрування податків, зборів та єдиного соціального внеску, а також гарантування прав платників податків. Центральним суб'єктом є Державна податкова служба України – центральний орган виконавчої влади, який діє під координацією Міністерства фінансів України. Її діяльність спрямовується на

реалізацію податкової політики, адміністрування єдиного внеску, контроль за виробництвом і обігом підакцизних товарів, валютними розрахунками, касовими операціями та ліцензуванням господарської діяльності. На регіональному рівні діють територіальні органи ДПС, які безпосередньо здійснюють прийом громадян, реєстрацію платників податків, ведення обліку, видачу свідоцтв і довідок, проведення перевірок та надання консультацій. Процес надання адміністративних послуг органами ДПС охоплює (рис.1.3):



Рисунок 1.3 – Процес надання адміністративних послуг органами ДПС України

Джерело: [31]

ДПС забезпечує ефективність надання послуг через інформаційно-комунікаційні системи – Електронний кабінет платника податків, єдині державні реєстри (фізичних осіб-платників податків, платників єдиного внеску тощо), сервісні центри та онлайн-платформи, впровадження електронної ідентифікації та довірчих послуг, застосування принципів прозорості, доступності й оперативності. ДПС здійснює відомчий контроль, внутрішній аудит і комплаєнс для запобігання порушенням, а також моніторинг ефективності адміністративних процедур. Накази та розпорядження ДПС мають

організаційно-розпорядчий характер і підлягають контролю з боку Міністерства фінансів і Кабінету Міністрів України.

Регламент надання адміністративних послуг у системі податкового контролю є одним із ключових нормативно-правових інструментів реалізації принципів сервісної держави в Україні. Він визначає не лише порядок організації та процедури надання адміністративних послуг, а й закріплює стандарти якості, доступності та підзвітності діяльності податкових органів. Він забезпечує практичну реалізацію норм Податкового кодексу та Закону України «Про адміністративні послуги», формуючи правову основу для прозорості взаємодії між Державною податковою службою та громадянами. У системі нормативно-правового регулювання Регламент виступає операційним документом, що деталізує механізми реалізації податкової політики на мікрорівні через безпосереднє обслуговування платників. Регламент надання адміністративних послуг, затверджений наказом ДПС України № 537 від 30 вересня 2020 р., визначає порядок організації, процедури, стандарти й принципи роботи центрів обслуговування платників (ЦОП). Документ деталізує механізм взаємодії між підрозділами ДПС, регламентує прийом документів, строки розгляду заяв, підстави для відмови, а також гарантує комфортний і рівний доступ усіх категорій громадян до адміністративних сервісів. Його положення базуються на принципах верховенства права, відкритості, рівності, своєчасності та неупередженості, що відображає трансформацію ДПС у сервісно-орієнтований орган публічного управління [32]. Регламент визначає організаційно-правову модель функціонування ЦОП – спеціалізованих структур для обслуговування платників податків. Основні його розділи охоплюють принципи діяльності, відповідальність підрозділів, режим роботи центрів, процедури прийому й передачі документів, внутрішню взаємодію підрозділів ДПС, а також інформаційне забезпечення та доступ до електронних сервісів. Усі заяви й запити підлягають офіційній реєстрації, після чого передаються відповідному підрозділу, а результат (довідка, витяг, дозвіл тощо) видається особисто або надсилається поштою. Регламент передбачає чіткі строки розгляду звернень

(зазвичай до 10 робочих днів) та вичерпний перелік підстав для відмови: відсутність необхідних даних, податкову заборгованість, подання недостовірних відомостей. Відмова оформлюється письмово із зазначенням мотивів, що забезпечує прозорість та можливість оскарження відповідно до Закону України «Про звернення громадян». Система послуг ДПС має інформаційно-реєстраційний (реєстрація платників, видача ПН, доступ до електронного кабінету) та контрольно-фіскальний (довідки про відсутність заборгованості, ліцензії, сертифікати електронного підпису) характер. Така двоїстість демонструє баланс між сервісною функцією держави та контрольною функцією фіскального органу. Регламент приділяє особливу увагу цифровим інструментам – системі «Електронний кабінет платника», Загальнодоступному інформаційно-довідковому ресурсу (ЗІР), електронному документообігу, автоматизованому керуванню чергою. Вони сприяють цифровій трансформації податкового адміністрування, підвищують ефективність процесів і зменшують корупційні ризики. Регламент передбачає інклюзивність, зручність і безбар'єрність – пандуси, адаптовані приміщення, доступ до Інтернету, дитячі зони. Наявність модератора забезпечує консультування громадян і супровід під час надання послуг.

Отже, нормативно-правове регулювання надання адміністративних послуг органами Державної податкової служби України ґрунтується на ієрархічній системі правових актів від Конституції України та Податкового кодексу до підзаконних і міжнародних документів, які конкретизують механізми їх реалізації. Ключовим інструментом у цій системі виступає Регламент надання адміністративних послуг, затверджений наказом ДПС № 537 від 30 вересня 2020 р., що визначає організаційно-правові засади функціонування центрів обслуговування платників і стандарти взаємодії між громадянами та податковими органами. У сучасних умовах воєнного стану, цифрової трансформації та євроінтеграції цей документ набув особливого значення, оскільки забезпечує прозорість, своєчасність, інклюзивність і технологічну зручність обслуговування платників, зокрема через електронні сервіси

(«Електронний кабінет платника», ЗІР). Система адміністративних послуг ДПС поєднує інформаційно-реєстраційний та контрольно-фіскальний компоненти, що відображає баланс між сервісною природою держави та її контрольною функцією, формуючи правову основу сервісно-орієнтованої моделі публічного управління у сфері оподаткування.

Висновки до Розділу 1

У результаті проведеного теоретико-методологічного аналізу сутності, нормативно-правового забезпечення та цифрових трансформацій механізмів оцінювання якості адміністративних і публічних послуг у системі державного управління сформовано низку узагальнених висновків.

По-перше, встановлено, що поняття «послуга» має міждисциплінарну природу, яка формується на перетині економічної, правової та соціальної площин. Економічна сутність послуги полягає у створенні нематеріального результату, що має споживчу цінність і генерує суспільний ефект; юридичний аспект розкриває її як дію, що спричиняє правові наслідки для заявника; соціальний як механізм реалізації публічного інтересу. Відтак публічна послуга є інституціоналізованою формою взаємодії між державою та громадянином, спрямованою на забезпечення реалізації його прав і законних інтересів.

По-друге, доведено, що якість публічних послуг виступає головним критерієм ефективності функціонування системи публічного управління. Її визначають не лише процедурна правильність чи своєчасність дій органів влади, а передусім рівень задоволеності громадян, зручність, прозорість, інклюзивність і довіра до державних інституцій. Якість має інтегральний характер, поєднуючи нормативно-правові, організаційні та технологічні виміри управлінської діяльності.

По-третє, обґрунтовано, що цифрова трансформація стала стратегічною детермінантою підвищення якості публічних послуг. Вона змінила класичну

бюрократичну модель управління на сервісно-орієнтовану, засновану на принципах відкритості, прозорості, технологічної нейтральності та користувацької зручності. Електронні платформи «Дія», «Prozorro», «Edata» сформували національну цифрову екосистему публічного сервісу, у межах якої громадянин перетворюється з пасивного отримувача на активного учасника процесу прийняття рішень.

По-четверте, з'ясовано, що нормативно-правове забезпечення якості публічних послуг в Україні має ієрархічну структуру від Конституції та базових законів («Про адміністративні послуги», «Про особливості надання публічних (електронних) послуг») до підзаконних актів і відомчих регламентів. Особливу роль відіграє Регламент надання адміністративних послуг ДПС № 537 від 30.09.2020 р., який конкретизує стандарти сервісності, прозорості та цифрової взаємодії у податковій сфері, відображаючи практичну імплементацію принципів good governance у діяльності фіскальних органів.

По-п'яте, узагальнено, що система оцінювання якості публічних послуг повинна поєднувати нормативно-адміністративні, управлінські та соціологічні підходи. Методики типу SERVQUAL, процесні моделі ISO 9001:2015, CAF, EFQM та механізми громадського моніторингу формують комплексну аналітичну базу для вимірювання ефективності сервісних процесів і розвитку культури безперервного вдосконалення.

Отже, проведені дослідження довело, що якість адміністративних і публічних послуг є центральним елементом сучасного публічного управління, який інтегрує правову визначеність, технологічну інноваційність і сервісну орієнтацію держави. Від її рівня залежить легітимність влади, довіра громадян та результативність реалізації євроінтеграційних і цифрових реформ в Україні.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ОБСЛУГОВУВАННЯ ПЛАТНИКІВ У ЦЕНТРАХ ОБСЛУГОВУВАННЯ ПЛАТНИКІВ ДПС УКРАЇНИ

2.1. Характеристика діяльності Центрів обслуговування платників та їх роль у підвищенні ефективності податкового адміністрування

Центр обслуговування платників (далі ЦОП) перманентно діючий організаційно-функціональний осередок у інституційній архітектоніці ДПС, який функціонує при головних управліннях ДПС в областях та м. Києві, державних податкових інспекціях та їхніх структурних підрозділах або відокремлених точках доступу. Його створення та ліквідація віднесені до дискреційної компетенції керівника відповідного головного управління ДПС, що акцентує статус ЦОП як повноцінної інституціоналізованої ланки системи органів податкового адміністрування, а не тимчасового проєктного утворення чи допоміжного сервісного модуля [33].

Функціональне призначення ЦОП полягає в забезпеченні комфортних, інклюзивних і доступних організаційно-сервісних умов для отримання податкових послуг усіма категоріями платників – фізичними особами, самозайнятими суб'єктами та юридичними особами. У цьому контексті ЦОП виконує одночасно сервісну, комунікаційну та репутаційну функції. З одного боку, він редукує трансакційні витрати взаємодії платників з податковими органами та спрощує процедурний доступ до адміністративних послуг, з іншого – виступає інструментом формування позитивного іміджу ДПС, підвищення результативності її діяльності та раціоналізації умов праці працівників апарату. Окреслимо чітко завдання, які покладені на ЦОП (рис.2.1):

**НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ТА
КОНСУЛЬТАЦІЙ У НАЙКОРОТШИЙ СТРОК І ЗА
МІНІМАЛЬНУ КІЛЬКІСТЬ ВІДВІДУВАНЬ СУБ'ЄКТІВ
ЗВЕРНЕНЬ**

Організація роботи таким чином, щоб платник отримував необхідну адміністративну послугу або консультацію максимально швидко, з раціональним використанням часу та без зайвих повторних візитів до органів ДПС.

ПРИЙМАННЯ ПОДАТКОВОЇ ТА ІНШОЇ ЗВІТНОСТІ

Забезпечення приймання податкових декларацій, розрахунків та іншої обов'язкової звітності від платників, а також її подальше опрацювання та передання відповідним структурним підрозділам.

НАДАННЯ ЕЛЕКТРОННИХ ДОВІРЧИХ ПОСЛУГ

Формування та обслуговування засобів електронної ідентифікації платників (кваліфіковані електронні підписи, сертифікати тощо), що дають змогу користуватися електронними сервісами ДПС.

**ІНФОРМУВАННЯ СУБ'ЄКТІВ ЗВЕРНЕНЬ ПРО ПОРЯДОК
НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ, ВПРОВАДЖЕНІ
ЕЛЕКТРОННІ СЕРВІСИ ДПС**

Донесення до платників актуальної інформації про перелік послуг, процедури їх отримання, режими роботи ЦОП, а також про можливості використання електронних сервісів ДПС замість особистих візитів.

Рисунок 2.1 – Функціонально-організаційні завдання центрів обслуговування платників

Джерело: сформовано автором на основі [33]

За змістом функціонування ЦОП можна інтерпретувати як front office-ланку ДПС, тобто первинний комунікаційний інтерфейс між платником і податковою системою, у межах якого уповноважені посадові особи, закріплені за відповідними функціональними напрямками, надають адміністративні послуги, здійснюють консультаційний супровід, приймають податкову звітність і кореспонденцію, обробляють звернення громадян, запити на публічну інформацію та іншу офіційну документацію.

Функціонування ЦОП органічно вбудоване у внутрішню систему управління ДПС, оскільки надання адміністративних послуг забезпечується шляхом взаємодії між структурними підрозділами головних управлінь,

відповідальними за відповідні напрями роботи. Тобто ЦОП не є автономною одиницею, а діє як координуючий і комунікаційний вузол, який акумулює звернення платників і спрямовує їх до компетентних внутрішніх підрозділів, забезпечуючи при цьому єдині стандарти сервісу.

Супутні послуги, також мають місце в діяльності ЦОП, і в більшості розглядаються як додаткові, технічно-сервісні послуги, що не належать до змісту податкового адміністрування, але створюють зручні умови для платників. Ідеться про виготовлення копій документів, ламінування, продаж канцелярських товарів, надання банківських послуг тощо. Вони, до речі, можуть надаватися як безпосередньо в приміщеннях, де розміщується ЦОП, так і сторонніми організаціями, але виключно на договірних засадах і відповідно до вимог чинного законодавства України. Тобто держава допускає поєднання «державного сервісу» й ринкової інфраструктури, однак чітко розмежовує їх за змістом і відповідальністю. Принципово важливо, що до супутніх послуг заборонено відносити будь-які дії, які можуть вплинути на доступність та нейтральність адміністративних послуг. Не вважаються супутніми і прямо заборонені як платні [33-34]:

- консультації та надання інформації, пов'язаних з адміністративними послугами;
 - продаж бланків заяв та інших документів, які необхідні для звернення за адміністративною послугою;
 - допомога в заповненні документів чи формуванні пакета документів.
- Вони мають надаватися ЦОП безоплатно та на недискримінаційних засадах, як складова публічного сервісу, а не як комерційна послуга.

Орган ДПС не має права надавати платні супутні послуги. Відповідно, це означає, що податковий орган не може перетворюватися на суб'єкта підприємницької діяльності в межах власних приміщень і не може монетизувати доступ до процедур, пов'язаних із реалізацією прав платників. У підсумку, інститут супутніх послуг покликаний забезпечити комфорт платників

(можливість одразу зробити копії, купити папку, отримати банківський сервіс), але при цьому – не допустити комерціалізації адміністративних функцій та будь-якого тиску чи нав'язування платних «допоміжних» сервісів, які могли б створити бар'єри для реалізації прав платника податків.

Надання послуг у ЦОП базується на чітко окресленій системі принципів, які задають стандарт взаємодії між платником і органами ДПС. Передусім реалізується принцип верховенства права, що охоплює законність та юридичну визначеність. Усі дії працівників ЦОП мають ґрунтуватися виключно на нормах законодавства, а порядок отримання послуг – бути зрозумілим, передбачуваним і таким, що не змінюється «раптово» чи вибірково. З цим пов'язаний принцип стабільності, який означає сталість правил і процедур, що мінімізує правову невизначеність для платника. Принцип рівності перед законом передбачає однакове ставлення до всіх суб'єктів звернення незалежно від форми власності, статусу, обсягів діяльності чи особистих характеристик. Відкритість і прозорість означають, що процедура надання послуг, перелік документів, строки розгляду, можливі підстави відмови мають бути чітко донесені до платника, а не приховані «за кулісами» внутрішніх інструкцій. Безпосередньо, це пов'язано з принципом доступності інформації про адміністративні послуги – суб'єкт звернення повинен легко отримати всю необхідну інформацію до, під час і після звернення.

Оперативність і своєчасність вимагають дотримання встановлених строків розгляду заяв та мінімізації бюрократичних затримок. Поряд з тим, захищеність персональних даних гарантує, що інформація про платника обробляється конфіденційно, з дотриманням вимог законодавства про захист персональних даних. Дотримання процедурних дій означає, що кожен етап від прийому заяви до видачі результату – здійснюється у визначеній послідовності та формі, без «спрощень» чи порушень на користь будь-якої сторони. Неупередженість і справедливість виключають будь-який конфлікт інтересів або упереджене ставлення, а принцип доступності та зручності передбачає, що умови надання послуг (графік роботи, розташування, організація простору, можливість

електронної взаємодії) максимально орієнтовані на потреби платника [35, с.35-45].

ЦОП керуються Конституцією України як актом найвищої юридичної сили. Відповідно, до цього у своїй роботі вони мають дотримуватися конституційних принципів верховенства права, гарантій прав людини й громадянина, рівності та недискримінації, а будь-які дії працівників ЦОП не можуть суперечити конституційним нормам. Наступний рівень – закони України, які конкретизують конституційні приписи у сфері оподаткування, адміністративних послуг, захисту персональних даних, електронних довірчих послуг тощо. Укази Президента України та постанови Верховної Ради, ухвалені на основі Конституції та законів, задають рамкові політико-правові орієнтири функціонування податкової служби, включно з її сервісною складовою. Операційний контур регулювання формують акти Кабінету Міністрів України, накази Міністерства фінансів, а також накази (розпорядження) ДПС і головних управлінь ДПС. Через них деталізуються процедури надання адміністративних послуг, порядок організації роботи ЦОП, регламенти інформаційної безпеки, стандарти сервісу, внутрішній документообіг. Доручення Голови ДПС та начальників ГУ ДПС конкретизують поточні управлінські рішення, наприклад щодо оптимізації роботи, впровадження нових сервісів чи реагування на зміни законодавства. Зазначення «інших актів законодавства» підкреслює, що ЦОП мають діяти в межах усього масиву чинних нормативно-правових актів, а не вибірково [36]. Багаторівнева підпорядкованість гарантує, що діяльність ЦОП є юридично визначеною, прогнозованою й контрольованою, а платник може обґрунтовано апелювати до конкретних джерел права у разі порушення його прав чи процедурних гарантій, у розрізі управлінського апарату вони представлені наступним чином (табл.2.1):

Таблиця 2.1. Органи відповідальні за дотримання Регламенту роботи ЦОП

Структурний підрозділ / орган	Основна зона відповідальності за дотримання Регламенту ЦОП
Підрозділи податкових сервісів	Організаційне забезпечення виконання Регламенту; приймання звітності; надання адміністративних послуг та консультацій [37].

Продовження табл.2.1

Підрозділи інформаційних технологій	Доступ до ІКС ДПС; безперебійна робота мережевих сервісів; оснащення робочих місць комп'ютерною й друкувальною технікою та її підтримка; облаштування місць для відвідувачів з доступом до Інтернет; виведення відеоспостереження; підтримка систем керування чергою; забезпечення електронного зв'язку, у т.ч. через ІКС «Управління документами» та ЗІР [38].
Підрозділи, відповідальні за надання адміністративних та інших послуг	Безпосереднє надання адміністративних послуг і пов'язаних сервісів відповідно до функціональних повноважень; дотримання процедурних вимог Регламенту при роботі з платниками [39].
Підрозділи інфраструктури та господарського забезпечення	Матеріально-технічний розвиток органів ДПС; організація публічних закупівель (зокрема камер відеоспостереження); договори щодо протипожежної сигналізації; встановлення інформаційних стендів, табличок, покажчиків, пандусів; забезпечення належного санітарного стану приміщень ЦОП [40].
Підрозділи охорони державної таємниці, технічного та криптографічного захисту інформації	Охорона адміністративних будівель і службових приміщень ЦОП; забезпечення безпеки відвідувачів і працівників; технічний та криптографічний захист інформації, що обробляється у ЦОП [41].
Державні податкові інспекції (ДПІ)	Реєстрація заяв щодо надання адміністративних послуг; реєстрація результатів їх опрацювання; засвідчення печаткою копій документів у випадках, передбачених законодавством та розпорядчими документами [42].
Підрозділи організації роботи (крім ГУ ДПС у м. Києві)	Організація роботи з приймання та реєстрації кореспонденції щодо отримання адміністративних послуг, звернень громадян, запитів на публічну інформацію та інших документів.
Підрозділ документального забезпечення та електронного документообігу (ГУ ДПС у м. Києві)	Аналогічні функції з організації приймання та реєстрації кореспонденції і документів у ЦОП м. Києва, але з акцентом на електронний документообіг [43].
Підрозділи інформаційної взаємодії	Підготовка та погодження тематичної друкованої продукції, відеосюжетів, роликів соціальної реклами з податкової тематики та ЄСВ; інформаційне забезпечення роз'яснювальної роботи ЦОП для платників [44].
Підрозділи реєстрації користувачів / Відокремлені пункти реєстрації Надавача	Надання кваліфікованих електронних довірчих послуг у ВПР Кваліфікованого надавача електронних довірчих послуг ДПС України; забезпечення дотримання регламенту надання КЕП і супутніх електронних сервісів [44].

Джерело: [37-44]

Ефективне функціонування ЦОП ґрунтується не лише на регламенті, а й на чіткому залученні до його роботи низки структурних підрозділів ГУ ДПС та

ДП. Внутрішня побудова центру фактично відображає «зріз» організаційної структури податкової служби, сфокусований у одному фронт-офісі для платників. Структура ЦОП має наступний вигляд (рис.2.2):

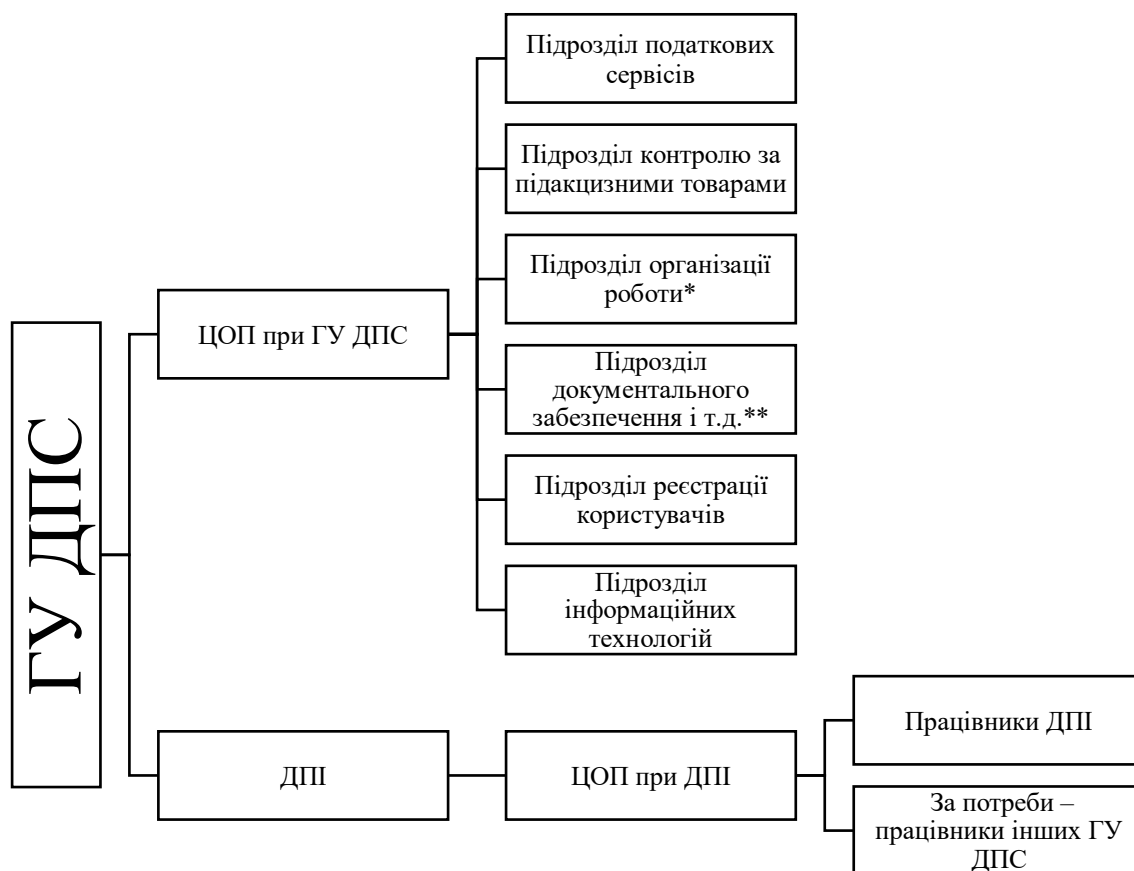


Рисунок 2.2 – Структурні підрозділи, залучені до роботи в ЦОП

Джерело: [33]

Примітки:

* Залучається, крім ЦОП, утвореного при ГУ ДПС у м. Києві.

** Залучається у ЦОП, утвореному при ГУ ДПС у м. Києві.

Внутрішня побудова ЦОП передбачає, що кадровий склад формується за принципом міжфункціональної команди. Ядро становлять працівники підрозділів податкових сервісів, які безпосередньо надають адміністративні послуги й консультації платникам, організовують приймання звітності та кореспонденції. Підрозділ контролю за підакцизними товарами забезпечує реалізацію спеціалізованих процедур, пов'язаних з ліцензуванням обігу підакцизної продукції, що вимагає окремих компетенцій і повноважень.

Підрозділи організації роботи, документального забезпечення та електронного документообігу відповідають за приймання, реєстрацію та рух вхідних документів, звернень громадян, запитів на публічну інформацію, забезпечуючи формальну бездоганність діловодства. Підрозділи інформаційних технологій і реєстрації користувачів формують технічний каркас діяльності ЦОП, надають доступ до інформаційно-комунікаційних систем, у тому числі до Державного реєстру фізичних осіб – платників податків, адмініструють ролі та права, забезпечують роботу електронних сервісів і кваліфікованих електронних довірчих послуг. У ЦОП при ДПІ кадровий склад ґрунтується на працівниках ДПІ, але за рішенням керівника ГУ ДПС може посилюватися фахівцями інших структурних підрозділів, що дає змогу гнучко адаптувати ресурсну конфігурацію до навантаження та специфіки звернень платників.

Керівництво ЦОП побудоване як багаторівнева система управління з чітким розподілом повноважень. За своєю логікою побудови це лінійно-функціональний тип організаційної структури управління з чіткою ієрархією та розмежуванням стратегічного, тактичного й операційного рівні [33]:

- на стратегічному рівні загальне керівництво здійснює начальник ГУ ДПС або його заступник, який виступає координатором ЦОП. Він безпосередньо, а відповідає за організацію всієї діяльності ЦОП – контролює дотримання регламенту, затверджує організаційно-розпорядчі документи, забезпечує взаємодію ЦОП з іншими структурними підрозділами ГУ ДПС і Надавачем електронних довірчих послуг, реагує на проблемні ситуації, організовує навчання персоналу та визначає відповідальних за протипожежну безпеку й охорону праці;

- тактичний рівень управління представлений керівниками конкретних ЦОП при ГУ ДПС (керівник підрозділу податкових сервісів), при ДПІ (начальник ДПІ), при підрозділах ДПІ (керівник відповідного підрозділу). Вони «перекладають» загальні вимоги координатора на щоденну операційну діяльність організовують і координують роботу працівників, розподіляють

навантаження, ініціюють залучення додаткового персоналу, відповідають за візуальну та інформаційну організацію простору (таблички, стенди, покажчики, меню системи керування чергою), а також інформують координатора про проблемні питання й результати роботи;

- операційний рівень представлений модераторами ЦОП – працівниками, на яких наказом покладено обов'язки з управління «живим» процесом обслуговування платників. Вони контролюють ситуацію в залі, керують чергою, запобігають і врегульовують конфлікти, надають відвідувачам базову інформацію про послуги та електронні сервіси, допомагають користуватися терміналами, інфоматами, місцями для платників з доступом до Інтернету та оперативно інформують керівництво про стан справ.

Матеріально-технічна база та режим роботи ЦОП вибудовані так, щоб поєднати вимоги законодавства, сервісну функцію та безпеку платників і працівників. Режим роботи центру визначається Правилами внутрішнього службового розпорядку територіального органу ДПС і є єдиним для всіх послуг: платник не має «вгадувати» окремі години для різних операцій. З урахуванням регіональних особливостей керівник ГУ ДПС може встановлювати розширений графік (наприклад, з 08:00 до 17:00), а в останній день граничного строку подання звітності – подовжувати роботу на одну годину. Поряд з тим, чітко обмежено понаднормову зайнятість державних службовців та передбачено компенсаційні механізми – оплату або додаткові дні відпочинку. Умови воєнного стану інтегровані в режим роботи під час повітряної тривоги надання сервісних послуг призупиняється, а відновлення роботи відбувається після повернення працівників з укриття; робота за відключень електроенергії залежить від наявності альтернативних джерел живлення [33].

Матеріально-технічна база ЦОП формується за стандартами сучасної публічної інфраструктури. Приміщення проєктуються та реконструюються з урахуванням вимог ДБН до громадських та інклюзивних будівель – обов'язкові безоплатні паркомісця, у тому числі для осіб з інвалідністю, окремий або

спеціально організований вхід, відсутність фізичних бар'єрів, зрозуміла система навігації. Усередині передбачені сектори очікування, зони приймання звітності, надання адміністративних послуг, консультацій, місця для роботи з публічною інформацією, доступ до Інтернету, кімната ВПР Надавача, за можливості – дитячий куточок і кімната для приймання їжі працівниками. Приміщення обладнуються охоронною та пожежною сигналізацією, системами опалення й кондиціювання, відеоспостереженням, окремими електромережами, аварійним освітленням; робочі місця – комп'ютерною й друкувальною технікою, антивірусним ПЗ, засобами для роботи з ІКС ДПС [33].

Кадрова складова напряму пов'язана з матеріальною інфраструктурою. Працівники ЦОП діють у межах Конституції, законів, підзаконних актів та внутрішніх наказів, дотримуються ділового стилю одягу й мають персональні бейджі. Від них очікується високий професіоналізм, комунікабельність, доброзичливість, уміння працювати в команді та дотримання етики. Навчання проводиться щокварталу або при зміні порядку надання послуг (зокрема онлайн-формати – семінари, вебінари, zoom-конференції). Допуск до роботи з автоматизованою системою керування чергою можливий лише після практичного навчання й демонстрації навичок користування. За несвоєчасне або неналежне надання послуг керівники підрозділів, керівники ЦОП і координатори несуть відповідальність у межах чинного законодавства, що підкреслює формалізований характер їхніх обов'язків та персональну відповідальність за якість сервісу [33].

ЦОПи виступають тим рівнем, на якому інституційна діяльність податкової служби трансформується у конкретні послуги та сервіси для громадян, самозайнятих осіб і юридичних осіб. Через ЦОП реалізується значна частина практичної взаємодії платника з податковими органами від подання звітності до отримання адміністративних послуг та консультацій (табл.2.2):

Таблиця 2.2. Адміністративні послуги, доступні для отримання платниками у ЦОП

Група послуг ЦОП	Коротка характеристика змісту послуг
Ідентифікація фізичних осіб – платників податків	Формування та зміна реєстраційного номера облікової картки платника податків, внесення відповідних відміток до паспорта, видача довідки про зміну реєстраційного номера.
Довідково-інформаційні послуги щодо доходів і податкового статусу	Надання відомостей з Державного реєстру фізичних осіб – платників податків, довідок про подані декларації, сплату податкових зобов'язань, доходи, податок нерезидента, а також підтвердження статусу податкового резидента та відсутності податкового боргу.
Реєстрація та супровід застосування реєстраторів розрахункових операцій	Реєстрація реєстраторів розрахункових операцій (РРО), книг обліку розрахункових операцій та розрахункових книжок для суб'єктів господарювання.
Послуги з податку на додану вартість	Реєстрація платника ПДВ та надання витягу з реєстру платників ПДВ.
Послуги щодо єдиного податку	Реєстрація платника єдиного податку, надання витягів з реєстру платників єдиного податку, внесення змін до відомостей та оформлення відмови від спрощеної системи оподаткування.
Обслуговування неприбуткових організацій	Включення неприбуткових організацій до відповідного Реєстру, внесення змін до відомостей та надання витягів з Реєстру неприбуткових установ та організацій.
Спеціальний режим оподаткування резидентів Дія Сіті	Перехід юридичної особи на оподаткування як резидента Дія Сіті – платника податку на особливих умовах та відмова від такого режиму.
Ліцензування оптової торгівлі підакцизними товарами та паливом	Надання ліцензій на право оптової торгівлі спиртом етиловим, спиртовими дистилятами, алкогольними напоями, сидром/перрі, тютюновими виробами, рідинами для електронних сигарет, а також на оптову торгівлю паливом (за наявності/відсутності місць оптової торгівлі).
Ліцензування роздрібною торгівлі підакцизними товарами та зберігання пального	Надання ліцензій на право роздрібною торгівлі алкогольними напоями, сидром/перрі, тютюновими виробами, рідинами для електронних сигарет, паливом, а також на зберігання пального (у т.ч. виключно для власного споживання/промпереробки).
Ведення реєстрів ліцензіатів та місць обігу/зберігання	Внесення змін до Єдиного реєстру ліцензіатів у сфері спирту, алкогольних напоїв, тютюну, рідин для електронних сигарет і пального, а також надання витягів з цих реєстрів; внесення місць зберігання підакцизної продукції до реєстру, зміна відомостей та видача витягів.
Припинення дії ліцензій	Припинення дії ліцензій на оптову та роздрібну торгівлю спиртом, спиртовими дистилятами, алкогольними напоями, тютюновими виробами, рідинами для електронних сигарет, паливом, а також на зберігання пального для різних цілей.

Продовження табл.2.2

Приймання кореспонденції та звітності	Приймання кореспонденції, пов'язаної з отриманням адміністративних послуг, та податкової й іншої звітності платників для подальшого опрацювання.
Облік платників, об'єктів оподаткування та ведення податкових реєстрів	Взяття на облік платників податків, платників єдиного внеску, об'єктів оподаткування та пов'язаних об'єктів; внесення змін і доповнень до Єдиного банку даних юридичних осіб та Реєстру самозайнятих осіб.
Звірка розрахунків за майновими податками та супровід ЄСВ	Проведення звірки даних щодо податку на майно з фізичних осіб (нерухомість, транспорт, плата за землю, у т.ч. з урахуванням пільг); погодження довідок-розрахунків для виплати заробітної плати платникам єдиного внеску.
Консультаційні послуги	Надання консультацій з питань електронних сервісів ДПС, податкового законодавства, законодавства щодо єдиного внеску та іншого законодавства, контроль за дотриманням якого покладено на органи ДПС.
Електронні довірчі послуги	Надання кваліфікованих електронних довірчих послуг платникам (кваліфіковані електронні підписи, сертифікати тощо) для доступу до електронних сервісів і дистанційної взаємодії з ДПС.

Джерело: [33]

Інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності контролюючих органів є невід'ємною складовою ефективної податкової системи, оскільки саме на основі зібраної та опрацьованої інформації ухвалюються управлінські рішення і здійснюється податковий контроль. Він охоплює збір, накопичення, обробку, зберігання та використання податкової інформації, яка надходить від платників податків, податкових агентів, банків, державних органів України та іноземних держав. Інформація стосується об'єктів оподаткування, фінансових операцій, використання реєстраторів розрахункових операцій, зовнішньоекономічної діяльності та інших аспектів господарської діяльності.

Основні органи формують інформаційно-аналітичну базу шляхом обробки даних податкової звітності, реєстрів, ліцензійних реєстрів, відомостей із банківських установ і за результатами перевірок. Податкова інформація надходить як у вигляді періодичних подань, так і за запитами, що обов'язково мають бути обґрунтованими й містити перелік запитуваних документів. Оброблена інформація використовується для оцінки ризиків, планування перевірок, виявлення порушень та моніторингу дотримання податкового

законодавства. Уся інформація зберігається в захищених державних інформаційних системах, а доступ до неї регламентується законом для забезпечення конфіденційності й законного використання. ІКС сервіси ДПС у м.Київ наступні (табл.2.3):

Таблиця 2.3 – Інформаційно-комунікаційні сервіси ГУ ДПС у м.Київ

Сервіс	Основні функції / можливості	Посилання
Контакт-центр ДПС	Надання консультацій, прийняття запитів, підтримка користувачів	http://tax.gov.ua
Електронний кабінет	Податковий календар, стан розрахунків з бюджетом, листування з ДПС, облікові дані, пошук у реєстрах, подання заяв і декларацій, сплата податків, перегляд СЕА ПДВ, інші електронні сервіси	https://cabinet.tax.gov.ua
Інформація з реєстрів	Дані про взяття на облік, платники ПДВ, єдиного податку, акцизного податку, РРО, книги ОРО, страхувальники	https://cabinet.tax.gov.ua/registers
Дізнайся більше про свого бізнес-партнера	Перевірка сумлінності сплати податків потенційним партнером	http://tax.gov.ua/businesspartner
Загальнодоступний інформаційно-довідковий ресурс (ЗІР)	База знань, документи, законодавство, ставки податків, ІПК, довірчі послуги, мапа, інструкції	http://zir.tax.gov.ua/
Сервіс "Пульс"	Інформування про неправомірні дії, можливі корупційні ризики	http://tax.gov.ua/others/puls-
Кваліфікований надавач електронних довірчих послуг	Надання електронних довірчих послуг, ключів ЕЦП	https://ca.tax.gov.ua/
Електронна звітність	Подання звітності до ДПС, ПФУ, Держстату, АРІ, тестові ключі, СЕА ПДВ, СЕАРП СЕ	http://tax.gov.ua/elektronna-zvitnist/
Декларування громадян	Подання декларацій про доходи і майно	http://tax.gov.ua/others/deklaruvannya-gromadyan

Джерело: [45]

Інформаційно-комунікаційні сервіси, описані вище виконують не лише базову технічну функцію трансмісії даних, а й виступають стратегічним

інструментом розвитку e-services та формування оновленої, цифрово орієнтованої моделі взаємодії платника з державою. Електронний кабінет, сервіси подання звітності, доступ до відкритих реєстрів, онлайн-декларування громадян, сервіси на кшталт «Дізнайся більше про свого бізнес-партнера», ЗІР та «Пульс» знижують рівень інформаційної асиметрії, підвищують прозорість і передбачуваність податкових процедур, забезпечують можливість самостійного моніторингу й контролю власних податкових зобов'язань. У результаті істотно мінімізується залежність від людського фактору в роботі податкових органів, редукуються трансакційні витрати (часові, фінансові та організаційні) і відбувається переведення комунікації у цифровий, сервісно орієнтований формат. Очевидно, що розвиток e-services прямо корелює з підвищенням рівня податкової культури платників. Постійний доступ до актуалізованої інформації, можливість верифікувати власний податковий статус, своєчасно подати звітність та здійснити сплату податків онлайн формують практику добровільного й своєчасного виконання податкових обов'язків як елемент податкового комплаєнсу. Відкритість реєстрів і аналітичних сервісів підсилює сприйняття справедливості податкової системи. Платник бачить уніфікованість правил, системність контролю та потенціал виявлення зловживань через аналітичні інструменти. Синергія інформаційно-аналітичного забезпечення з розвиненою екосистемою електронних сервісів трансформує податкову службу з переважно фіскального інституту на сучасного цифрового сервіс-провайдера, що, своєю чергою, сприяє зростанню інституційної довіри та формуванню відповідальної податкової поведінки.

Взаємодія у цій екосистемі організована за принципом командної роботи. ЦОП виступає єдиною точкою входу для платників, у тому числі резидентів Дія.Сіті, забезпечуючи приймання заяв, консультування та видачу результатів послуг. Організаційно-розпорядче управління й документальне забезпечення відповідають за реєстрацію документів, їх рух та дотримання вимог діловодства. Профільні підрозділи ГУ ДПС, у тому числі відповідальні за спеціальний режим Дія.Сіті, приймають по суті рішення щодо надання адміністративних послуг, а

ЦОП забезпечує сервісну оболонку цього процесу. Підрозділ ІТ та ІДД підтримують роботу ІКС, електронної черги та е-сервісів, тоді як інфраструктурні підрозділи відповідають за комфорт, доступність і безпеку приміщень [45-48]. Узгоджена взаємодія всіх ланок, заснована на взаємоповазі, чітких регламентах і відповідальності, забезпечує високий рівень обслуговування та підвищує довіру платників до ДПС як сучасного сервісного органу.

2.2. Оцінювання якості надання послуг за методикою SERVQUAL (на прикладі вибраного Центру обслуговування платників).

Оцінювання якості надання послуг у ЦОП доцільно здійснювати із застосуванням методики SERVQUAL в адаптованій до специфіки податкового сервісу модифікації. Як об'єкт емпіричного дослідження доцільно обрати Лівобережну державну податкову інспекцію, ЦОП № 1 (м. Київ, вул. Кошиця, 3), що обслуговує платників Дарницького, Деснянського та Дніпровського районів і функціонує в режимі Пн–Чт 08:00–17:00, Пт 08:00–15:45 з технологічною перервою 12:00–12:45. Нами, вибраний центр розглядається як репрезентативний кейс міського ЦОП із високим клієнтським навантаженням, диверсифікованою структурою відвідувачів та повним спектром адміністративних і супутніх сервісів, що створює підґрунтя для комплексного вимірювання параметрів якості обслуговування.

Для застосування SERVQUAL першим етапом виступає формалізація інтегрованої моделі процесу надання адміністративної послуги у вибраному ЦОП. Ідеться про необхідність до початку опитування платників побудувати та описати типовий «сервісний ланцюг» від моменту первинного інформування платника про послугу (через вебпортал ДПС, ЗІР, телефон Контакт-центру, інформаційні стенди) до безпосереднього візиту до ЦОП, подання заяви, її реєстрації, внутрішньої обробки документів профільними структурними

підрозділами, повернення результату до ЦОП і, зрештою, видачі результату платнику (особисто, поштою чи в електронній формі). На основі попереднього спостереження формалізувати процес надання послуги ЦОП можна наступним чином (рис.2.4):

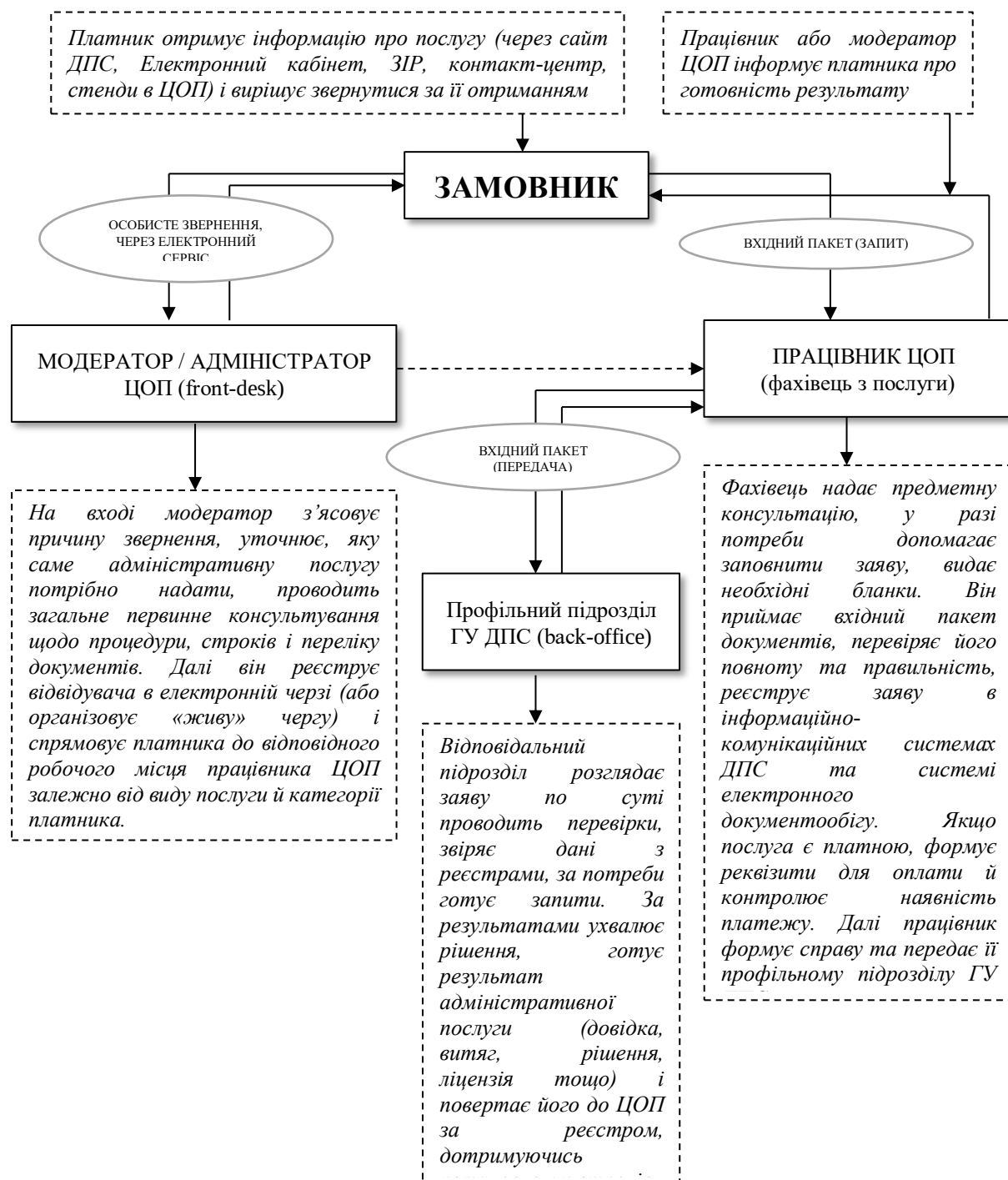


Рисунок 2.4 – Функціональну схему надання адміністративної послуги в ЦОП

Джерело: розроблено автором

Метою дослідження є не стільки констатація окремих недоліків у роботі Центру обслуговування платників, скільки виявлення сервісного й цифрового потенціалу ЦОП для підвищення якості публічної послуги в умовах переходу ДПС до моделі «сервісної держави». Вагомою передумовою є те, що за останні роки ДПС сформувала розгалужену екосистему е-сервісів (Електронний кабінет, мобільні застосунки, інтеграція з «Дією»), а частка електронної звітності перевищила 95–97 %, що істотно змінює очікування платників щодо швидкості, прозорості та зручності обслуговування офлайн-центрів [49]. ЦОП виступає «фронт-офісом» податкової служби, де перетинаються традиційні адміністративні процедури і цифрові сервіси, передбачені Примірним регламентом ЦОП та Планом цифрового розвитку ДПС до 2030 р.

Необхідність дослідження зумовлена тим, що управлінські рішення щодо модернізації центрів обслуговування (перегляд регламентів, інвестиції в інфраструктуру, розвиток е-каналів, навчання персоналу) мають ґрунтуватися не лише на формальних показниках навантаження чи кількості наданих послуг, а насамперед на аналізі сприйняття громадянами якості сервісу в цілому від комфортності приміщення та роботи електронної черги до професійності і цифрової грамотності працівників. В умовах реалізації Плану цифрового розвитку ДПС, який орієнтує податкову службу на повну цифровізацію процесів та інтеграцію з еко-системою «Дія», оцінка суб'єктивного досвіду відвідувачів ЦОП стає критичним індикатором успішності трансформації.

Цілі нашого дослідження:

- ідентифікувати ключові фактори задоволеності/незадоволеності платників якістю послуг Лівобережного ЦОП у поєднанні «офлайн-обслуговування – е-сервіси»;
- порівняти очікування відвідувачів щодо сервісу «сучасного податкового офісу» з фактичним досвідом взаємодії із ЦОП за модифікованою SERVQUAL-методикою;

- зафіксувати поведінкові та організаційні прояви персоналу й центрів підтримки (електронні сервіси, модератор, ІТ-підрозділи), які визначають сприйняття справедливості, прозорості та зручності послуги.

В рамках дослідження нами пропонується перевірити такі гіпотези:

H_1 – Високий рівень «цифрової готовності» ЦОП (ефективна електронна черга, доступ до Електронного кабінету та «Дії» у приміщенні, підтримка модератора) позитивно корелює із загальним рівнем задоволеності платників, навіть за наявності окремих організаційних недоліків (черги у пікові дні, обмежений штат).

H_2 – Низька якість комунікації щодо правил та можливостей е-сервісів (неясні пояснення щодо Е-кабінету, КЕП, сервісів «Пульс», КНЕДП, особливостей воєнного режиму) знижує інтегральну оцінку як персоналу, так і цифрових сервісів, навіть якщо базові вимоги до швидкості та коректності надання послуги формально виконуються.

H_3 – Дотримання вимог Регламенту ЦОП щодо доступності простору (інклюзивність, зонування, інформаційні стенди, навігація, умови очікування) є значущим предиктором емпатії й довіри до податкової служби, а отже й готовності до добровільної сплати податків.

Вихідні дані передбачається збирати з двох джерел. Нами було здійснено «кабінетний» аналіз нормативної бази (Примірний регламент ЦОП, внутрішні регламенти Лівобережного ЦОП, дані Публічного звіту ДПС, план цифрового розвитку до 2030 р.), що дозволить описати формальну модель надання послуг та цифрових каналів [50-52]. Нами буде проведено польове дослідження на базі Лівобережного ЦОП (ЦОП № 1, вул. Кошиця, 3) у вигляді структурованого спостереження та опитування платників за модифікованою SERVQUAL-анкетой. Методика SERVQUAL буде адаптована до специфіки адміністративних податкових послуг і цифрової трансформації. Запропоновано такі виміри:

- надійність – здатність ЦОП надавати послуги згідно з Регламентом, дотримання строків, коректність інформації;
- матеріальні та цифрові аспекти – інфраструктура приміщення, доступність ЦОП, робота електронної черги, доступ до Інтернет-місць, інтеграція з «Е-кабінетом» та «Дією»;
- відповідальність – швидкість реагування на звернення, прозорість процедур, можливість отримати статус звернення онлайн;
- компетентність і цифрова грамотність персоналу – вміння пояснити податкові процедури та е-сервіси, володіння актуальними нормами, коректне використання ІКС;
- емпатія та орієнтація на платника – увага до індивідуальних потреб, ставлення до людей похилого віку, ВПО, осіб з інвалідністю, готовність «вести» клієнта через процедуру;
- фінансова та регуляторна прозорість – зрозумілість тарифів (якщо послуга платна), реквізитів, правил подання скарги, наявність сервісів зворотного зв'язку («Пульс», Контакт-центр, Комунікаційна платформа).

Аналітична обробка передбачає кодування відповідей у дві матриці очікування та сприйняття, розрахунок індексів SERVQUAL-gar для кожного з п'яти вимірів, використання описової статистики (середні значення, стандартні відхилення, ранжування показників) та контент-аналіз польового щоденника спостережень. На перетині цих результатів планується виокремити критичні сервісні точки Лівобережного ЦОП, етап первинної навігації платника у приміщенні, роботу електронної черги у пікові дні подання звітності, якість консультацій щодо е-сервісів та взаємодію з вразливими групами (люди похилого віку, ВПО, особи з інвалідністю).

План емпіричного дослідження можна подати у вигляді узагальнюючої схеми (табл. 2.4):

Таблиця 2.4. План організації збору емпіричних даних у Лівобережному ЦОП

Параметр	Характеристика
Цільова когорта	Випадково обрані платники (фізичні особи, ФОП та представники юросіб), які звертаються до Лівобережного ЦОП
Вибірка	Мала, експлоративна, нерепрезентативна; не менше 10 респондентів
Методи	Структуроване спостереження (у залах прийому звітності, консультацій, ВПР КЕП) + міні-опитування (SERVQUAL)
Збирач даних	Дослідник / магістрант, який не є працівником ДПС
Тривалість	1–2 робочі дні (поєднання «звичайного» дня та дня з підвищеним навантаженням подання звітності)
Інструменти фіксації	Польовий щоденник спостереження, стандартизована SERVQUAL-анкета, уніфіковані чек-листи оцінювання
Шкала вимірювання	Шкала Лайкерта для кожного твердження (0 – повна незгода, 4 – повна згода)
Забезпечення якості даних	Інструктаж дослідника, уніфіковані формулювання запитань, подвійне введення анкет, мінімізація суб'єктивності інтерпретацій

Джерело: розроблено автором

Вибір комбінованого підходу зумовлений специфікою об'єкта, адже як було виявлено ЦОП одночасно є фізичним простором реалізації регламентованих адміністративних процедур і «точкою входу» до цифрової екосистеми ДПС. Структуроване спостереження дозволяє зафіксувати реальні поведінкові патерни персоналу в ключових сервісних епізодах від навігації платника та роботи електронної черги до консультування щодо е-кабінету й КЕП – із урахуванням як вербальних, так і невербальних компонентів комунікації. Інтеграція цього підходу з міні-опитуванням за модифікованою методикою SERVQUAL забезпечує кількісне вимірювання сервісного розриву між очікуваннями та фактичним досвідом платників. Комбінація якісних і кількісних методів створює можливість не лише локалізувати проблемні точки сервісу, а й прив'язати їх до конкретних вимірів якості, визначених Регламентом ЦОП і стратегією цифрового розвитку ДПС, що важливо для подальшого формування практичних рекомендацій. Бланк оцінювання розроблений в дод.Б.

2.3. Визначення ключових проблем і бар'єрів у забезпеченні високої якості обслуговування платників податків

Процес обслуговування платників у Лівобережному ЦОП розгортається у кілька послідовних етапів і поєднує елементи «класичного» фронт-офісу з інструментами цифрової трансформації. Вхідний потік спрямовується до зони електронної черги та інформаційних стендів, де відвідувач або самостійно реєструє звернення через термінал, або отримує допомогу модератора. На цьому етапі відбувається первинна ідентифікація платника, вибір типу послуги, формування талона електронної черги та, за потреби, консультування щодо можливості вирішення питання через Електронний кабінет чи застосунок «Дія». Під час спостереження, ми фіксували, чи надає персонал проактивні підказки щодо цифрових альтернатив, та наскільки привітність і зрозумілість пояснень знижують напруження, пов'язане з очікуванням у черзі.

Наступний етап охоплює безпосередню взаємодію з модератором, який уточнює запит, перевіряє дані в інформаційних системах, пояснює процедури (подання заяв, отримання довідок, реєстрацію РРО, роботу КЕП, особливості воєнного режиму оподаткування тощо) і пропонує, за можливості, завершити частину операцій в е-форматі. Важливою складовою є прозорість правил клієнту демонструють, які саме дії виконуються в системі, які строки опрацювання звернення та якими каналами він зможе відстежувати статус (Е-кабінет, SMS/e-mail, телефон). Завершальний етап – фіксація результату в електронних реєстрах і коротке підсумкове інформування платника про подальші кроки. Вихід із сервісу може відбуватися як офлайн (через повторне звернення), так і онлайн (через е-сервіси без необхідності особистого візиту).

Проведене нами структуроване спостереження дозволило простежити повний «шлях платника» від входу до центру та роботи з електронною чергою до завершення звернення в інформаційних системах і зафіксувати, що на поведінку персоналу та суб'єктивне сприйняття сервісу істотно впливають низка організаційних, цифрових і комунікаційних факторів (рис. 2.5):



Рисунок 2.5 – Чинники, що формують поведінку персоналу Лівобережного ЦОП у системі цифровізованого сервісу ДПС.

Джерело: розроблено автором

Поведінкові патерни персоналу Лівобережного ЦОП, за результатами структурованого спостереження, детермінуються поєднанням внутрішніх та зовнішніх чинників. До ключових внутрішніх належать корпоративна культура ДПС і задекларована місія «сервісної держави», які задають тон комунікації з платниками та допустимий рівень формалізму/доброзичливості. Організаційна структура й система управління персоналом через регламенти, розподіл функцій між вікнами обслуговування, модератором електронної черги та ІТ-підтримкою визначають, хто і на якому етапі бере на себе відповідальність за вирішення запиту. Запроваджені КРІ та система оцінювання працівників орієнтовані переважно на кількісні показники (кількість прийнятих відвідувачів, дотримання строків), що стимулює швидкість, але не завжди – сервісну чутливість. Важливу роль відіграють внутрішні комунікаційні канали та міжфункціональні зв'язки з

ІТ-підрозділами та контакт-центром, від яких залежить, наскільки злагоджено комбінуються офлайн-процедури й е-сервіси.

Зовнішнє середовище охоплює нормативно-правові обмеження (воєнний стан, зміни податкового законодавства), макроекономічну ситуацію, технологічні тренди цифровізації («Дія», Електронний кабінет, КЕП), а також соціокультурні очікування щодо прозорості, некорупційності та зручності взаємодії з державою. Додатково на поведінку персоналу впливають структура платників (частка людей похилого віку, ВПО, ФОП, представників юросіб), рівень їхньої цифрової грамотності та сформований образ «сучасного податкового офісу», який платники несуть із медіа й державних комунікацій.

Ідентифіковані психологічні чинники взаємодії «платник – персонал ЦОП» можна узагальнити так:

1. Супровід при роботі з електронною чергою та навігацією в приміщенні виконує роль первинного «антистрес-фільтра»: доброзичливе пояснення алгоритму, допомога з талоном і орієнтація в зонах очікування помітно знижують тривожність платників і задають тон подальшого контакту.

2. Чітка вербалізація правил та можливостей е-сервісів (Електронний кабінет, «Дія», КЕП, «Пульс») підвищує когнітивну передбачуваність процесу, зменшує страх помилки та формує відчуття контролю над власними податковими зобов'язаннями; натомість неструктуровані, суперечливі пояснення провокують роздратування й недовіру до цифрових рішень.

3. Індивідуалізована увага до вразливих груп (люди з низькою цифровою грамотністю, люди похилого віку, ВПО, особи з інвалідністю) створює ефект захищеності й справедливого ставлення, посилює готовність співпрацювати з податковою службою та сприймати рекомендації щодо переходу на е-канали.

4. Реакція на сервісні помилки й збої е-систем (зависання електронної черги, недоступність сервісів, технічні помилки з КЕП) не завжди супроводжується достатнім поясненням і вибаченням, через що у платників формується відчуття «асиметрії влади» й знижується сприйняття процедур як справедливих, навіть якщо формально проблему згодом усунуто.

5. Розрив між іміджем цифровізованої, клієнтоорієнтованої служби та фактичною організацією прийому (черги в пікові дні, обмежені можливості для роботи за комп'ютером на місці, недостатня кількість консультантів) породжує когнітивний дисонанс; у частини платників він частково нейтралізується професійністю та доброзичливістю окремих працівників, але для інших стає джерелом стійкого скепсису щодо е-трансформації.

Отже, можемо констатувати, що результати спостереження підтверджують логіку висунутих гіпотез Н1–Н3. Присутня цифрова готовність ЦОП, якість комунікації щодо е-сервісів і дотримання стандартів доступності простору безпосередньо «вмонтовані» у повсякденну поведінку персоналу й визначають, чи сприймають платники податкову службу як справедливого, зрозумілого й технологічно сучасного партнера.

Узагальнені висновки зі спостереження показали лише «поверхню» проблем, тому наступним кроком стало кількісне вимірювання сервісного досвіду платників. За допомогою модифікованої методики SERVQUAL ми поглибили аналіз, перетворивши суб'єктивні враження у вимірювані показники за ключовими вимірами якості: надійністю, чуйністю, матеріально-цифровими атрибутами, емпатією та прозорістю процедур. Нам, це дало змогу не лише виявити наявність сервісного розриву, а й оцінити його масштаб у кожному вимірі та співвіднести з висунутими гіпотезами щодо впливу цифрової готовності, комунікації про е-сервіси й доступності простору. З метою такої ідентифікації та поглиблення аналізу було здійснено SERVQUAL-оцінювання; усереднені результати GAP-розриву наведено на рис. 2.6.

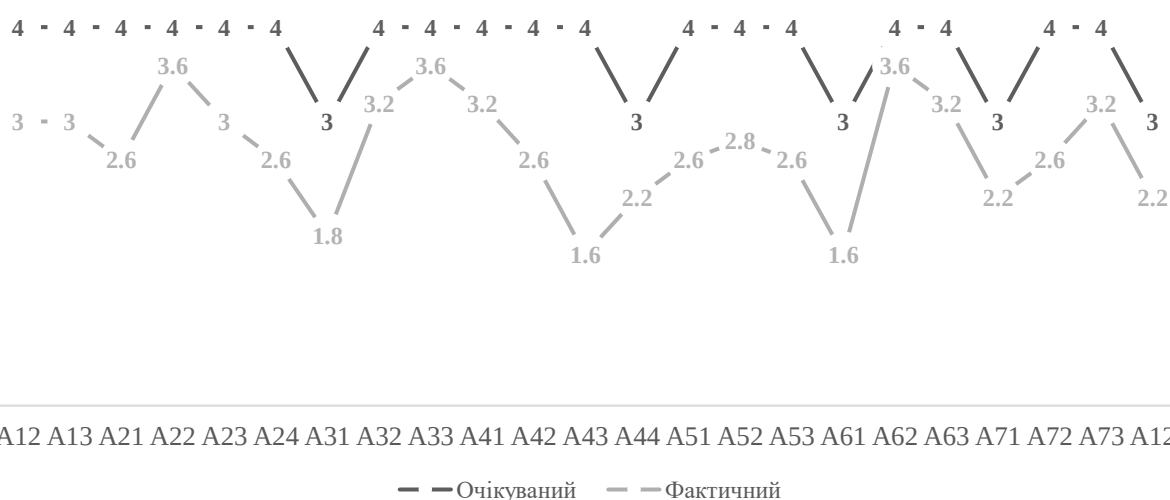


Рисунок 2.6 – Результати проведеного SERVQUAL ЦОП (GAP)

Джерело: розроблено автором

Отримані результати SERVQUAL виявляють низку системних бар'єрів на шляху до високої якості сервісу Лівобережного ЦОП у цифровізованому середовищі. Найглибші розриви зафіксовано в блоці «Прозорість правил і цифрова комунікація політик» А4. Показник А42 «пояснення прав і обов'язків платника та наслідків рішень» має найбільший негативний GAP $-2,4$ і одну з найнижчих фактичних зважених оцінок $0,48$. Респонденти відчутно не отримують зрозумілої інформації про штрафи, можливості оскарження та строки давності, попри високі очікування. Додатково проблемними є А41 та А44, де GAP $-1,4$, що вказує на непрозорий алгоритм отримання послуги та розбіжності повідомлень між різними працівниками й каналами. Другий великий кластер бар'єрів стосується чуйності та швидкості реагування А5. Час до повного вирішення запиту А52, де GAP $-1,4$ та відсутність проактивних оновлень статусу звернення А53, фактична зважена оцінка лише $0,32$ демонструють, що цифрові процеси й бек-офіс не сприймаються платниками як «прозора система», яка супроводжує їх від подання документів до отримання результату. Тут варто зауважити, що це прямо пов'язано з гіпотезою Н1 – цифрова інфраструктура

існує, але не конвертується в відчуття контрольованості й комфорту, а як щось складне і не до кінця зрозуміле.

У блоці «Гнучкість омніканальної взаємодії» A1 значні розриви за A11–A13 говорять, що логіка переходу між каналами «онлайн – вікно – бек-офіс» залишається для платника фрагментованою. Електронна черга і доступ до е-сервісів у приміщенні оцінені помітно нижче очікувань, це підсилюється слабкою підтримкою у стресових ситуаціях A23, GAP –1,4; A24, –1,2, що вказує на обмежену емпатію й персоналізацію при роботі з боргами, штрафами та збоями е-сервісів.

Вимір «Цифрова інклюзивність та універсальний дизайн» A7 демонструє серйозні виклики для вразливих груп. Низькі фактичні оцінки A71, A72 та A73 означають, що люди з порушеннями зору/слуху, користувачі з низькою цифровою грамотністю та ті, хто турбується про захист даних, не відчувають достатньої підтримки. Отже, у маємо підтвердження гіпотези H₃ – простір і цифрові канали формально існують, але їхня доступність та зрозумілість залишаються недостатніми для формування довіри й добровільної податкової дисципліни. По зонах ступінь досягнення фактичних параметрів відповідно до очікуваних наступний (рис.2.7):

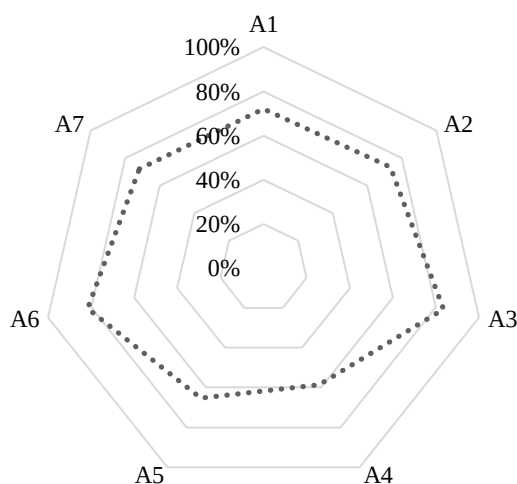


Рисунок 2.7 – Багатокутник ступеня досягнення задоволеності платника податку під час взаємодії з ЦОП

Джерело: розроблено автором

Агреговані результати за зонами показують, що загальний індекс задоволеності платників послугами Лівобережного ЦОП становить 73% 2,79 проти потенційно можливих 3,845, тобто сервіс загалом сприймається як прийнятний, але з виразними «вузькими місцями» у цифрово-сервісній архітектурі. Найвищі значення мають зони А3 «Надійність, правова визначеність та цифрова компетентність» 84% та А6 «Матеріальні й інформаційно-просторові атрибути» 82%. Платники загалом довіряють якості наданої інформації, професійності працівників і оцінюють фізичний простір ЦОП (зонування, навігація, стенди) як достатньо комфортний. Тобто базові адміністративно-правові стандарти та інфраструктура приміщення відповідають очікуванням і підтримують образ «сучасного офісу».

Середній рівень задоволеності демонструють А1 «Гнучкість омніканальної взаємодії» 72%, А2 «Сервісна емпатія працівників» 73%, А5 «Чуйність/швидкість реагування» 65% та А7 «Цифрова інклюзивність» 72%. Тут цифровий потенціал ЦОП реалізований лише частково: електронна черга, готовність допомогти з е-кабінетом і підтримка вразливих груп оцінюються позитивно, але не дотягують до рівня очікувань респондентів, які орієнтуються на стандарти «сервісної держави».

Найпроблемнішою є зона А4 «Прозорість правил і цифрова комунікація політик» з індексом лише 58%. Саме тут концентрується головний сервісний розрив: платники не отримують достатньо зрозумілих, узгоджених і своєчасних пояснень щодо прав, обов'язків, ризиків штрафів, можливостей оскарження та статусу звернень у цифрових каналах. Отже, навіть за відносно високій «технічній» якості послуг, слабка комунікація е-сервісів і правил залишається ключовим бар'єром у підвищенні довіри та задоволеності платників у контексті цифрової трансформації ДПС.

Висновки до Розділу 2

У результаті проведеного аналізу організації обслуговування платників у Центрах обслуговування платників ДПС України та емпіричного дослідження якості послуг Лівобережного ЦОП № 1 (м. Київ, вул. Кошиця, 3) сформовано низку прикладних і концептуальних висновків.

По-перше, доведено, що ЦОП є не допоміжним сервісним модулем, а повноцінною інституціональною ланкою системи податкового адміністрування. Він виконує роль «front office» ДПС, концентруючи в одному просторі ключові адміністративні послуги, консультаційний супровід, приймання звітності та кореспонденції, а також базову комунікацію з платниками. Саме через ЦОП відбувається матеріалізація принципів сервісної держави у податковій сфері.

По-друге, встановлено, що діяльність ЦОП спирається на чітку багаторівневу нормативно-правову архітектуру – від Конституції України та базових законів до наказів ДПС, регламентів роботи центрів, внутрішніх інструкцій і доручень керівництва. Визначено, що ЦОП фактично відображає «зріз» організаційної структури ДПС, сфокусований у єдиному фронт-офісі для платника.

По-третє, проаналізовано матеріально-технічну та просторову організацію Лівобережного ЦОП як елемента сучасної публічної інфраструктури. Приміщення, зонування, навігація, безпекові та технічні рішення (система електронної черги, доступ до ІКС ДПС, робочі місця для платників, кімната ВПР Надавача електронних довірчих послуг, відеоспостереження, умови інклюзивності) в цілому відповідають вимогам до «сучасного офісу» і створюють базу для комфортного отримання послуг.

По-четверте, виявлено, що інформаційно-комунікаційні сервіси ДПС (Електронний кабінет, ЗІР, онлайн-реєстри, сервіси «Пульс», «Дізнайся більше про свого бізнес-партнера», КНЕДП ДПС тощо) формують навколо ЦОП цифрову екосистему, яка потенційно здатна радикально знизити часові й організаційні витрати платників та підвищити прозорість податкової взаємодії.

Лівобережний ЦОП фактично виступає «точкою входу» до цієї екосистеми, поєднуючи класичні офлайн-процедури з каналами e-services. Однак емпіричний аналіз засвідчив, що саме комунікаційний місток між офлайн-зустріччю та цифровими сервісами є одним із найуразливіших місць сервісного процесу.

По-п'яте, результати польового дослідження за модифікованою методикою SERVQUAL підтвердили релевантність висунутих гіпотез H1–H3. Загальний індекс задоволеності платників послугами Лівобережного ЦОП становить 73% (2,79 за 4-бальною шкалою) проти потенційно можливих 3,845, що свідчить про загалом прийнятний рівень сервісу, але з виразними сервісними «вузькими місцями». Найкраще оцінені зони A3 «Надійність, правова визначеність та цифрова компетентність» 84% і A6 «Матеріальні й інформаційно-просторові атрибути» 82% платники довіряють професійності працівників, якості інформації та в цілому позитивно сприймають фізичний простір ЦОП.

По-шосте, встановлено, що ключові бар'єри сконцентровані у зоні A4 «Прозорість правил і цифрова комунікація політик» лише 58%, де зафіксовано найбільші негативні SERVQUAL-гар. Додатковими проблемними блоками виступають A5 «Чуйність/швидкість реагування» 65% та A7 «Цифрова інклюзивність», де відображаються затримки у фактичному вирішенні звернень, слабка проактивна комунікація щодо статусу запитів та недостатній рівень підтримки вразливих груп користувачів (люди похилого віку, особи з низькою цифровою грамотністю, люди з інвалідністю).

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ ПЛАТНИКІВ ПОДАТКІВ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

3.1. Розробка пропозицій щодо покращення сервісного обслуговування в ЦОП ДПС

У попередньому розділі було продемонстровано, що центри обслуговування платників функціонують як інституціоналізований front office ДПС, у межах якого відбувається інтеграція регламентованих адміністративних процедур та екосистеми електронних сервісів. Проведене SERVQUAL-дослідження Лівобережного ЦОП № 1 зафіксувало прийнятний інтегральний рівень задоволеності користувачів 73%, але одночасно ідентифікувало системні гар-и у сфері прозорості регуляторних правил, цифрової комунікації політик, швидкості реагування та рівня цифрової інклюзивності. Найнижчі оцінки платники надали зоні А4, яка відповідає за роз'яснення прав, обов'язків, правових наслідків управлінських рішень та можливостей використання е-каналів, тоді як зони А3 та А6 (професійна компетентність персоналу та матеріально-технічне забезпечення сервісного простору) продемонстрували високі показники. Очевидно, що подальше нарощування якості сервісу є малоефективним у парадигмі «класичного» удосконалення простору обслуговування чи підвищення дисциплінарного контролю. Ми вбачаємо, що ключовий вектор прогресу зміщується в площину глибокої цифрової трансформації сервісних процесів і переходу до цифрової моделі взаємодії.

Сьогодні, ГУ ДПС України формує цілісну траєкторію переходу до моделі «цифрової податкової служби», і наші рекомендації, які передбачають масштабування та функціональне ускладнення ІКС «Електронний кабінет», розвиток інструментарію е-аудиту, впровадження інтегрованої інформаційно-аналітичної MIS-платформи, посилення інтероперабельності з інформаційними системами Казначейства та банківських установ, а також розбудову e-Learning-

платформи для безперервного професійного розвитку персоналу, добре корелюватимуть з цією стратегією. Умови правового режиму воєнного стану трансформують ці вектори не просто на технологічні інновації, а на базові параметри безпекової архітектури сервісу. Кожен надлишковий офлайн-візит до ЦОП генерує додаткові часові, транзакційні та безпекові ризики для платників. У цьому контексті пропозиції щодо удосконалення сервісного обслуговування мають бути орієнтовані на перетворення Лівобережного ЦОП (та мережі ЦОП загалом) на цифровий сервісний хаб, у якому переважна більшість операцій здійснюється дистанційно через е-канали, а офлайн-канал використовується як винятковий сервіс підтримки. Наші пропозиції наступні (табл.3.1):

Таблиця 3.1. Пропозиції щодо покращення сервісного обслуговування платників у ЦОП у контексті цифрової трансформації

Рекомендація (цифрова трансформація)	Виявлена проблема (за результатами дослідження)
Запровадження в Е-кабінеті модулю «цифровий гід платника» з покроковими сценаріями, калькуляторами строків та відео-інструкціями, віддзеркаленими на робочих місцях самообслуговування в ЦОП	Низька прозорість правил, прав та обов'язків, наслідків рішень; найбільший негативний GAP за показником A42, фрагментарні й різні пояснення від працівників
Створення системи «track & trace» для всіх звернень платників з автоматичними повідомленнями про зміну статусу	Невдоволення часом до повного вирішення запиту, відсутність проактивних оновлень статусу (A52, A53), необхідність додаткових візитів до ЦОП
Розвиток омніканальної електронної черги з дистанційною реєстрацією через Е-кабінет/мобільний застосунок та сценаріями «змішаного звернення»	Черги в пікові дні, відчуття недостатньої гнучкості переходу між онлайн- та офлайн-каналами (A1), додаткові ризики в умовах воєнного стану
Створення «цифрових куточків самообслуговування» з адаптованим інтерфейсом та підтримкою модератора	Недостатня цифрова інклюзивність для людей похилого віку, осіб з інвалідністю та платників з низькою цифровою грамотністю (A7), страх перед використанням е-сервісів
Впровадження єдиної цифрової бази знань («сервісний ЗІР») та обов'язкових е-курсів для працівників ЦОП з цифрової грамотності й клієнтоорієнтованої комунікації	Несинхронізовані відповіді різних працівників; суб'єктивність трактувань норм; частина сервісного розриву у зоні A4 пов'язана саме з людським фактором
Інтеграція сервісних показників ЦОП у MIS-систему з побудовою дашбордів для керівництва	Відсутність «живої» управлінської аналітики щодо часу очікування, повторних звернень і задоволеності; реактивний, а не превентивний характер управління сервісом

Продовження табл.3.1

Розвиток дистанційних консультаційних каналів (відеоконсультація, захищений чат-канал) як продовження роботи ЦОП	Значна частина офлайн-звернень пов'язана з потребою в роз'ясненнях, а не з об'єктивною необхідністю фізичної присутності; обмеження доступу до ЦОП унаслідок воєнних ризиків
Оприлюднення агрегованих сервісних показників (строки розгляду, результати оскарження, частка електронних звернень) у форматі відкритих даних і візуалізацій	Сприйняття процедур як непрозорих, сумніви щодо справедливості рішень, низький індекс прозорості правил (A4) попри формальну наявність регламентів

Джерело: розроблено автором

За результатами SERVQUAL-оцінювання найбільш критичні розриви були ідентифіковані в компоненті пояснення прав, обов'язків та наслідків рішень (показник A42, GAP –2,4), що говорить про відсутність у платника цілісної когнітивної моделі податкової процедури, навіть за умов загалом професійної роботи персоналу. Доцільним є формування на базі ІКС «Електронний кабінет» інтегрованого модуля типу «цифровий гід платника» – структурованого навігаційного інструменту з покроковими сценаріями – «алгоритм отримання послуги», «перелік необхідних документів», «регламентні строки та ризики штрафних санкцій», «процедура адміністративного та судового оскарження». Для кожного типу звернення мають бути візуалізовані процесні карти, вбудовані калькулятори строків давності, короткі відеоінструкції. Контент гіда повинен бути доступний як в Е-кабінеті, так і на робочих місцях самообслуговування в ЦОП. Ми пропонуємо модель, де працівник не відтворює процедуру «з нуля», а супроводжує платника через стандартизований цифровий сценарій, що мінімізує комунікаційні гар-и та знижує суб'єктивне відчуття непрозорості регулятивного середовища.

Зона A5 виявила суттєве невдоволення фактичним lead time до повного вирішення запиту та відсутністю проактивної комунікації щодо його статусу (індикатори A52, A53). В межах реалізації Плану цифрового розвитку доцільним є запровадження єдиного крос-процедурного модуля «track & trace» для всіх

типів заяв, скарг та адміністративних послуг. Після реєстрації звернення платник отримує в Електронному кабінеті (та за бажанням – у застосунку «Дія») унікальний цифровий трек-ідентифікатор, через який у режимі реального часу відстежуються стадія опрацювання, відповідальний структурний підрозділ, орієнтовний строк завершення та історія змін. Система має автоматично генерувати push-, SMS- або e-mail-нотифікації при зміні статусу. В умовах воєнного стану та обмежень мобільності це є не лише сервісним покращенням, а й інструментом зниження потреби в повторних офлайн-візитах, що трансформуються у додаткові часові та безпекові ризики.

SERVQUAL-діагностика засвідчила наявність значимого GAP у сприйнятті гнучкості інтеграції онлайн- та офлайн-каналів взаємодії (зона A1), що вказує на недостатню омніканальність сервісної моделі. Рекомендовано розширити функціонал електронної черги до повноцінної омніканальної платформи, яка забезпечує дистанційну реєстрацію через Е-кабінет або мобільний застосунок, вибір типу послуги, отримання прогностичного часу прийому та номеру робочого місця. В приміщенні ЦОП валідація візиту має здійснюватися через QR-код або верифікаційний код із повідомлення. Для частини операцій доцільно впровадити формат «змішаного звернення» первинне подання даних в електронній формі, а візит до ЦОП потрібен лише для ідентифікації особи та підписання документів. Ми вважаємо, що це дозволить редукувати довжину черг, зменшити щільність скупчення людей та відповідно – стрес, пов'язаний із повітряними тривогами та перебуванням в укриттях.

Попри високий рівень матеріально-технічного оснащення, результати за зоною A7 вказують на недостатню цифрову інклюзивність для платників із низьким рівнем цифрової грамотності, осіб похилого віку та людей з інвалідністю. Пропонується інституціоналізувати в структурі ЦОП окрему зону «цифрового самообслуговування» – декілька робочих місць із адаптованим інтерфейсом Е-кабінету (крупний шрифт, режим високого контрасту, голосові підказки), інтегрованим із застосунком «Дія» та сервісами КНЕДП. Ключовою фігурою такого простору стає сервісний модератор (не податковий інспектор),

який виконує функцію цифрового фасилітатора, тобто допомагає авторизуватися в кабінеті, заповнити декларацію, подати заяву на ліцензію чи витяг.

Вагома частина розривів у зоні А4 корелює з феноменом інтерпретаційної варіативності, різні працівники по-різному трактують норми та презентують е-сервіси, що посилює інформаційну асиметрію між суб'єктом надання та споживачем послуги. В рамках розбудови e-Learning-системи та MIS доцільно створити для працівників ЦОП уніфіковану цифрову базу знань – умовний «сервісний ЗІР» стандартизовані скрипти відповідей, актуальні роз'яснення, візуалізовані алгоритми процедур, FAQ-модулі. Оновлення контенту мають здійснюватися централізовано й синхронізовано з нормативними змінами. Кожен працівник ЦОП має проходити регулярні е-курси з цифрової грамотності, клієнтоорієнтованої комунікації, роботи з вразливими групами, а також кризових сценаріїв (масові збої е-сервісів, повітряні тривоги, відключення електроенергії). Це знижує рівень інформаційної ентропії, вирівнює стандарти сервісу між каналами й підвищує довіру до персоналу як до «єдиного джерела істини».

План цифрового розвитку передбачає формування системи управління на основі даних, здатної забезпечувати менеджерів релевантною інформацією у режимі реального часу. На рівні ЦОП доцільно інтегрувати в MIS ключові сервісні KPI [53, с.101-121] :

- середній час очікування в черзі,
- середню тривалість обслуговування,
- частку звернень, закритих без повторного візиту,
- оперативний індекс задоволеності,
- частоту ескалацій та скарг.

Керівник ЦОП має отримати доступ до інтерактивного дашборду, де візуалізуються «вузькі місця», пікові навантаження, потреба в перерозподілі персоналу або тимчасовому відкритті додаткових вікон.

Польові спостереження засвідчили, що значна частка звернень до ЦОП зумовлена не об'єктивною потребою фізичного подання документів, а необхідністю отримання кваліфікованої консультації та верифікації правильності дій платника. В цьому контексті доцільно створити на базі Контакт-центру та Е-кабінету сервіс «відеоконсультація з інспектором» та захищений чат-канал із можливістю демонстрації екрану й спільного заповнення форм. Ми вважаємо, що це особливо релевантно в умовах війни, для платників, які перебувають поза місцем своєї податкової адреси, або не мають змоги здійснювати регулярні офлайн-візити. Частина працівників ЦОП може бути переведена на гібридний формат роботи, забезпечуючи безперервність онлайн-консультування в періоди, коли очний прийом обмежений безпековими чи інфраструктурними факторами.

Для зниження рівня недовіри щодо штрафів, перевірок та адміністративних рішень ДПС доцільно, у межах, не заборонених законодавством, розширити практику публікації агрегованих сервісних показників у форматі відкритих даних та інтерактивних візуалізацій. Наприклад середні строки опрацювання звернень за типами послуг, частка позитивних або негативних рішень, кількість оскаржень і структура результатів їх розгляду. Відповідні дашборди можуть бути інтегровані до публічної частини Е-кабінету та офіційного вебсайту ДПС. Такий підхід відповідає логіці Плану цифрового розвитку, який спрямовує службу до підвищення прозорості та підзвітності через цифрові платформи, та безпосередньо адресує проблематику зони А4, де процедури сприймаються платниками як непрозорі, «закриті» й потенційно дискреційні.

3.2. Використання цифрових інструментів та технологій електронного урядування для підвищення задоволеності платників

Уже сьогодні Державна податкова служба України має досить розвинений комплекс інструментів електронного урядування, який формує основу «цифрової податкової служби». Ключова платформа – Інформаційно-телекомунікаційна система «Електронний кабінет», що забезпечує подання звітності, доступ до податкового календаря, перегляд стану розрахунків з бюджетом, роботу з реєстрами, листування з органами ДПС та онлайн-сплату податків фізичними особами [54]. Доповнюють її інтерактивна податкова карта України, яка надає агреговану інформацію щодо сплачених податків, зобов'язань та боргу в розрізі територій, а також цифрові інструменти інформування – зокрема сервіс InfoTAX у Telegram та Viber для оперативного отримання даних про стан розрахунків з бюджетом [55].

Паралельно розгортаються спеціалізовані модулі контролю та аналізу, насамперед е-аудит на базі стандартного аудиторського файлу SAF-T UA, який вже тестується із залученням реальних платників і має стати базовим елементом Національної стратегії доходів до 2030 року [56]. У зв'язці з ними ДПС реалізує проєкт «Підтримка цифровізації податкового адміністрування ДПС» спільно з Естонією 97,5% платників уже користуються е-сервісами, а серед пріоритетних напрямів – масштабування е-аудиту, запуск е-акцизу, е-боргу, е-примусового списання, е-камеральних перевірок, а також інтеграція з європейськими інформаційними системами VIES, OSS, CESOP, EMCS, CCN/CSI [57]. На нашу думку, з погляду задоволеності платників це означає, що:

- канал доступу до послуг у більшості випадків уже цифровий (майже повне охоплення е-сервісами);
- транзакційні операції (подання декларацій, отримання довідок, перегляд стану розрахунків) значною мірою автоматизовано;
- існує потенціал для прозорості даних (інтерактивні карти, повідомлення про борг, InfoTAX, пілоти проактивного інформування платників про недоїмку).

Проведений нами SERVQUAL-аналіз Лівобережного ЦОП № 1 показав, що цих інструментів недостатньо, щоб повністю закрити розриви у сприйнятті

сервісу. Зони A4 та A5 фіксують дефіцит прозорості навігації («як діяти»), відсутність єдиного track & trace для звернень, брак омніканальності (узгодженості онлайн- або офлайн-каналів) та цифрової інклюзивності для вразливих груп. Тобто поточна цифровізація добре покриває операційний контур (подати, сплатити, побачити баланс), але слабше – сервісно-комунікаційний контур (зрозуміти процедуру, відстежити статус, отримати допомогу без зайвого візиту, мати прозору аналітику сервісу).

Європейський досвід показує, що ІІІ в оподаткуванні вже застосовується не лише для контролю (ризик-скоринг, аналіз аномалій, боротьба з шахрайством), а й для превентивних та сервісних рішень – персоналізованих нагадувань, «nudging»-комунікацій, розумних чат-ботів. Регламент ЄС 2024/1689 класифікує податкові системи як потенційно високоризикові, вимагаючи прозорості, підзвітності, захисту даних і збереження людського контролю над алгоритмічними рішеннями [58, с. 282–286]. Ми вважаємо, що для України це означає, що ІІІ доцільно насамперед вбудовувати в сервісні модулі, які підвищують задоволеність платників і не приймають владних рішень автономно. У цьому контексті запропонований у підрозділі 3.1 комплекс рішень можна розглядати як наступний етап е-урядування ДПС, який:

- спирається на наявну цифрову інфраструктуру (Е-кабінет, InfoTAX, інтегровані ІТ-системи, майбутні е-модулі контролю);
- доповнює її інструментами персоналізації, навігації, прозорості й аналітики в реальному часі;
- поступово інтегрує ІІІ як сервісний «надшар», а не як «чорну скриньку», що самостійно приймає фіскальні рішення.

Якщо узагальнювати нашу позицію, щодо використання цифрових інструментів для майбутніх напрямків покращення якості послуг ЦОП, матимемо наступну картину (табл.3.2):

Таблиця 3.2. Цифрові податкові сервіси

Рекомендація	Ключові цифрові інструменти ДПС	Роль ІІІ	Очікуваний ефект для задоволеності платників
1. «Цифровий гід платника» та карта процедур	Електронний кабінет, вебпортал ДПС, мобільний застосунок, інтерактивна податкова карта, внутрішня база знань	Віртуальний «tax-assistant» на базі ІІІ, який на підставі профілю платника та типу звернення формує персоналізований сценарій дій.	Зменшення інформаційної асиметрії, нижче відчуття «непрозорості» процедур (зона А4), менше помилок і повторних звернень, зниження тривожності платників

Продовження табл.3.2

2. Єдиний модуль «track & trace» для звернень	Е-кабінет, мобільний застосунок, «Дія», бек-офісні системи обліку заяв/скарг	Аналітика в реальному часі, прогнозування орієнтовних строків завершення звернення, інтелектуальні сповіщення (нагадування, попередження про ризики пропуску строків)	Вища передбачуваність сервісу (зона А5), менше потреби у фізичних візитах, відчуття контролю над ситуацією, зміцнення довіри до ДПС як прозорої інституції
3. Омніканальна електронна черга та «змішані» звернення	Система електронної черги, Е-кабінет, мобільний застосунок, інтеграція з MIS	Прогнозування пікових навантажень і тривалості черг, динамічний розподіл слотів і вікон, інтелектуальний розподіл потоків між онлайн- та офлайн-каналами	Скорочення часу очікування та хаотичних черг (зона А1), зниження стресу в умовах повітряних тривог/укриттів, відчуття керованості сервісу
4. «Цифрові куточки самообслуговування» з модератором	Робочі місця самообслуговування в ЦОП, адаптований інтерфейс Е-кабінету, інтеграція з «Дією» та КЕП	Голосові інтерфейси, розпізнавання мовлення, адаптація інтерфейсу під потреби користувача (шрифт, контраст, прості сценарії), підказки ІІІ під час заповнення форм	Підвищення цифрової інклюзивності (зона А7), залучення літніх людей, ВПО та осіб з інвалідністю до е-сервісів, відчуття підтримки, а не «цифрової дискримінації»
5. Єдина цифрова база знань + e-Learning для персоналу ЦОП	Внутрішній «сервісний ZIP», e-Learning-платформа ДПС, інтеграція з MIS	Семантичний пошук відповідей, автогенерація скриптів на підставі змін законодавства, підказки ІІІ під час консультації платника, аналіз типових помилок	Уніфікація трактувань норм, менша варіативність відповідей різних працівників (зона А4), швидше й точніше консультування, відчуття професійності та компетентності персоналу
6. Використання MIS для управління сервісом в реальному часі	Інформаційно-аналітична MIS-система, сховище даних ДПС, дашборди для керівників ЦОП	Виявлення «вузьких місць», кластеризація звернень, раннє виявлення падіння індексу задоволеності, моделювання ефекту змін (what-if-аналіз)	Перехід від реагування на скарги до превентивного управління якістю, швидке усунення сервісних проблем, що безпосередньо впливає на оцінки за SERVQUAL
7. Дистанційні консультаційні канали (відео, захищений чат)	Контакт-центр, Е-кабінет, захищені відео- та чат-платформи, інтеграція з базою знань	Смарт-маршрутизація звернень до потрібного експерта, автоматичне резюмування консультацій, пропозиція follow-up матеріалів (FAQ, відео, шаблони)	Зменшення потреби в офлайн-візитах, особливо в умовах війни, доступність експертної допомоги «звідусіль», зростання суб'єктивного відчуття підтримки та партнерства з боку ДПС
8. Відкриті дані та публічні візуалізації сервісних показників	Публічні дашборди на сайті ДПС та в Е-кабінеті, інтеграція з порталом відкритих даних, інтерактивна податкова карта	Аналітичні моделі для узагальнення сервісних метрик, пояснювальні візуалізації, виявлення закономірностей і ризикових	Підвищення прозорості й підзвітності ДПС, зниження підозр у «закритості» та вибірковості рішень (зона А4), формування культури

		точок, що можуть комунікуватися платникам	довіри й добровільної податкової комплаєнс- моделі
--	--	--	--

Джерело: модифіковано автором на основі [59, с.103-110; 60, с.267-269]

Отже, наявний цифровий інструментарій ДПС можна вважати достатнім для базового рівня е-урядування (онлайн-доступ, подання звітності, інформування, старт е-аудиту), але недостатнім для повного усунення сервісних розривів, виявлених SERVQUAL-дослідженням. Інтеграція рекомендованих рішень – із виваженням, сервісно-орієнтованим застосуванням ІІІ та з урахуванням вимог європейського AI-регулювання – дозволяє перевести ЦОП із ролі «простого фронт-офісу» в формат цифрового сервісного хабу, де ключовою метою стає не лише адміністрування, а й стала задоволеність та довіра платників.

3.3. Впровадження системи моніторингу якості послуг на основі SERVQUAL та індикаторів ефективності діяльності ЦОП

Проведений аналіз показав, що хоч і загальний індекс задоволеності і є прийнятним, але сервісні розриви в зонах А4, А5 та А7 носять системний характер і без постійного вимірювання знову «розмиються» в потоці рутинної роботи. У контексті цифрової трансформації ДПС та розбудови ЦОП як цифрового сервісного хабу разових опитувань уже недостатньо – потрібен компактний набір ключових індикаторів, який дозволяє швидко «скринінгувати» як сам сервіс, так і роботу цифрових та ІІІ-інструментів, що вбудовуються у сервісні процеси. При їх розробці, ми спирались, що вони мають одночасно «тримати в полі зору» - суб'єктивну якість послуг, ступінь діджиталізації взаємодії, швидкість і прозорість процедур, цифрову інклюзивність і реальний внесок ІІІ в сервісну складову, а не лише в контроль. Враховуючи результати SERVQUAL-діагностики Лівобережного ЦОП та запропоновані у підрозділі 3.1–

3.2 напрямки цифрової трансформації, пропонуємо такий комплекс КРІ для моніторингу якості публічних послуг ЦОП (табл.3.3):

Таблиця 3.3. Індикатори моніторингу якості публічних послуг ЦОП в умовах цифрової трансформації

Показник, од. виміру	Рекомендоване значення	Градація рівня якості	Обґрунтування вибору показника
Індекс прозорості правил та цифрової комунікації політик, частка одиниці / %	$I_{A4} \geq 0,80$	Низький: < 0,60; середній: 0,60–0,79; високий: $\geq 0,80$	Безпосередньо відображає проблемну SERVQUAL-зону A4 (права, обов'язки, наслідки рішень, оскарження). Критичний для довіри до ДПС та сприйняття регулятивного середовища як справедливого й передбачуваного.
Індекс цифрової інклюзивності, частка одиниці / %	$I_{A7} \geq 0,80$	Низький: < 0,65; середній: 0,65–0,79; високий: $\geq 0,80$	Агрегує оцінки вразливих груп (люди похилого віку, особи з інвалідністю, платники з низькою цифровою грамотністю) за SERVQUAL-зоною A7; показує, наскільки ЦОП справді є «цифрово дружнім» простором, а не джерелом додаткових бар'єрів.
Частка послуг, повністю доступних в е-форматі, % від загальної кількості типів послуг ЦОП	$D_{\text{е-послуг}} \geq 80\%$	Низький: < 60%; середній: 60–79%; високий: $\geq 80\%$	Відображає глибину цифровізації портфеля послуг ЦОП: наскільки сервісна модель реально зміщується в бік дистанційної взаємодії, а офлайн-канал стає підтримувальним, як це передбачено в рекомендаціях розділу 3.1.
Частка звернень, поданих та завершених без фізичного візиту, % від загальної кількості звернень	$D_{\text{distant}} \geq 70\%$	Низький: < 50%; середній: 50–69%; високий: $\geq 70\%$	Показує реальне використання е-каналів, а не лише їх формальну наявність; чутливий до впровадження track & trace, відеоконсультацій і «цифрових куточків самообслуговування». Особливо важливий у воєнних умовах як індикатор зниження безпекових ризиків.
Середній час очікування в черзі, хвилини	$T_{\text{очік}} \leq 10 \text{ хв}$	Низький рівень якості: > 20; середній: 10–20; високий: ≤ 10	Прямий індикатор сервісної емпатії та ефективності омніканальної черги (зона A1, частково A2 та A5). Відображає, наскільки прогнозування навантаження, онлайн-реєстрація та динамічний розподіл слотів реально працюють.
Частка звернень із повноцінним track & trace супроводом, %	$D_{\text{track}} - 100\%$	Низький: < 50%; середній: 50–89%; високий: $\geq 90\%$	Вимірює, наскільки системно реалізовано модуль «track & trace», рекомендований у підрозділі 3.1. Прямо пов'язаний із SERVQUAL-зоною A5 (час до вирішення запиту,

			інформування про статус) та знижує потребу у повторних візитах.
--	--	--	---

Продовження табл.3.3

Частка повторних звернень з того самого питання протягом 30 днів, % від загальної кількості звернень	$R_{rep} \leq 10\%$	Низький рівень якості: > 15%; середній: 10–15%; високий: < 10%	Інверсний індикатор якості сервісу: чим нижча частка повторних звернень, тим вища зрозумілість процедур, точність консультацій та ефективність цифрових гідів. Чутливий до якості пояснень у проблемній зоні A4.
Індекс якості консультацій з використанням ІІІ-асистента, середня оцінка платників за шкалою 0–5	$I_{AI_SRV} \geq 4,0$	Низький: < 3,5; середній: 3,5–3,9; високий: $\geq 4,0$	Дозволяє окремо оцінити сервісну складову ІІІ-інструментів (цифровий гід, чат-бот, голосовий асистент) без ототожнення з фіскальними рішеннями. Дає змогу контролювати, чи справді ІІІ знижує інформаційну асиметрію для платників, а не відтворює «цифрову бюрократію».
Частка консультацій, у яких відповіді ІІІ були відкориговані працівником через неточність / нерелевантність, % від консультацій із залученням ІІІ	$C_{AI_corr} \leq 5\%$	Низький рівень якості (високий ризик): > 10%; середній: 5–10%; високий (контрольований): < 5%	Ключовий індикатор надійності ІІІ-модулів: показує, як часто «людський контроль» змушений втручатися через помилки або нерелевантні рекомендації. Необхідний для поєднання сервісних переваг ІІІ з вимогами безпеки та довіри платників.
Частка консультацій, наданих через дистанційні канали (відео, захищений чат), %	$D_{remote_cons} \geq 40\%$	Низький: < 25%; середній: 25–39%; високий: $\geq 40\%$	Відображає практичну реалізацію рекомендацій щодо розбудови дистанційних консультацій (розділ 3.1–3.2). Індикатор «зміщення фокусу» з офлайн-візитів до гнучкої омніканальної підтримки, особливо для платників поза місцем податкової адреси.
Оперативний індекс сервісних інцидентів – кількість зафіксованих технічних/сервісних інцидентів на 1000 звернень	$I_{inc} \leq 5$ інцидентів / 1000 звернень	Низький рівень якості (висока інцидентність): > 8; середній: 5–8; високий: ≤ 5	Фіксує збої е-сервісів, проблеми з електронною чергою, відмови КЕП тощо, які впливають на сервісний досвід. Важливий для MIS та подальшого аналізу, чи компенсують цифрові сценарії (резервні канали) негативний ефект інцидентів.

Джерело: сформовано автором на основі загальновідомих показників

Для нашого кейсу логічно розвести показники на два вектори й будувати матрицю саме на їх перетині:

горизонталь (X) – «Рівень цифрової сервісної зрілості ЦОП» показники які вимірюються по цій осі $D_{e-послуг}$, $D_{distant}$, D_{track} , D_{remote_cons} , $T_{очік}$, I_{inc} , C_{AI_corr} ;

вертикаль (Y) – «Рівень сервісної якості та довіри платників», показники I_{A4} , I_{A7} , R_{rep} , I_{AI_SRV} .

Тоді, наприклад, Індекс прозорості правил I_{A4} – це вектор «сервісна якість і довіра» (по вертикалі), а частка звернень, завершених дистанційно $D_{distant}$ або частка track & trace D_{track} – це вектор «цифрова зрілість сервісу» (по горизонталі). Для кожного ЦОП, ми фіксуємо, в якій зоні (низький/середній/високий) він опиняється за кожним вектором і наносимо точки, потім дивимося, у якому квадранті найбільша концентрація, і під цю зону обираємо стратегічну лінію дій, відповідно до матриці (рис.3.1):

		Рівень цифрової сервісної зрілості ЦОП		
		Високий	Середній	Низький
Рішення Висока	Висока	Стратегія лідерства цифрового сервісного хаба. Масштабування е-сервісів, А/В-тестування нових ІТ-модулів, пілоти проактивного інформування, експорт кращих практик на інші ЦОП.	Стратегія прискореної цифрової конвергенції. Збереження високого людського сервісу й форсована діджиталізація «вузьких місць» (track & trace, омніканальна черга, дистанційні консультації).	Стратегія базової цифрової модернізації. Перенесення вже якісних офлайн-процедур у цифровий формат: оцифрування типових сценаріїв, запуск мінімального набору е-послуг і цифрового гіда платника.
	Середня	Стратегія вирівнювання сервісу до рівня цифрових можливостей. Цифрова інфраструктура вже є, але не «підтягнута» поведінка персоналу й комунікація; фокус – на тренінгах, скриптах, єдиній базі знань, сервісній культурі.	Стратегія поетапного сервісно-цифрового балансу. Паралельне підтягування обох вимірів: покращення прозорості правил, скорочення часу очікування, нарощування частки дистанційних звернень і track & trace.	Стратегія компенсаційної цифровізації. Точкові цифрові рішення для нейтралізації найбільш болючих сервісних розривів (е-запис, простий track & trace, цифрові куточки самообслуговування).

с т і т а д о в і р и п л а т н и к і в	Н и з ь к а	Стратегія відновлення довіри в умовах «цифрового парадоксу». Технології формально є, але платники їм не довіряють; пріоритет – прозорість, пояснення алгоритмів, публічні дашборди сервісних показників, підсилення ролі модераторів.	Стратегія інтенсивного сервісного антикризового пакета. Швидке виправлення базових сервісних недоліків (черги, невизначеність, відсутність зворотного зв'язку), запуск інструментів зниження повторних звернень.	Стратегія антикризової трансформації ЦОП. Фактичний реінжиниринг процесів – перегляд регламентів, сервісних стандартів, поетапна цифровізація, зміна моделі управління персоналом і жорсткий моніторинг KPI.
--	----------------------------	---	--	--

Рисунок 3.1 – Матриця стратегій управління якістю сервісу ЦОП у цифровізованому середовищі

Джерело: розроблено автором

Запропонована матриця дозволяє перевести наші KPI з рівня «розрізнених метрик» у рівень стратегічної карти рішень для керівництва ЦОП. Нанесення точок (для окремих ЦОП або для одного ЦОП у динаміці) на матрицю дозволяє швидко побачити, який тип дисбалансу домінує чи «технології є, але немає довіри», чи «людський сервіс сильний, а цифрова частина відстає», чи «криза по обох векторах». Стратегія тоді не обирається абстрактно, а жорстко прив'язується до квадранта, де концентрується більшість показників. Для Лівобережного ЦОП із інтегральною задоволеністю 73% і частковою реалізацією цифрового потенціалу це, квадрант «середня якість – середня цифрова зрілість», тобто стратегія поетапного сервісно-цифрового балансу, яку далі можна розгорнути в конкретний план дій.

Отже, попри прийнятний інтегральний рівень задоволеності, сервісні розриви за напрямками прозорості правил, чуйності та цифрової інклюзивності мають сталий характер, тому потребують не разових опитувань, а постійного моніторингу на основі компактного, але змістовного набору KPI. Запропонований комплекс індикаторів дає змогу одночасно оцінювати суб'єктивну якість послуг, ступінь діджиталізації взаємодії, швидкість і

прозорість процедур, підтримку вразливих груп та реальний внесок ШІ у сервісну складову ЦОП. Для стратегічної інтерпретації результатів показники згруповано у два вектори – рівень цифрової сервісної зрілості та рівень сервісної якості й довіри платників, що дозволяє розміщувати ЦОП у відповідних квадрантах матриці і обирати тип стратегії розвитку залежно від концентрації значень.

Висновки до Розділу 3

У результаті проведеного прикладного дослідження напрямів удосконалення якості обслуговування платників у системі публічного адміністрування, на прикладі Лівобережного ЦОП № 1, сформовано комплекс висновків, які фіксують перехід від «класичного» сервісного підходу до моделі цифрового сервісного хаба з інтегрованими інструментами електронного урядування та ШІ-підтримки.

По-перше, доведено, що наявний рівень задоволеності платників є лише «прийнятним», але не стратегічно достатнім, оскільки сервісні розриви у зонах A4 (прозорість правил і процедур), A5 (швидкість та прогнозованість вирішення звернень) і A7 (цифрова інклюзивність) мають системний, а не ситуативний характер. Посилення дисципліни персоналу чи традиційне «покращення простору обслуговування» не усуває кореневі причини цих розривів. Отримані результати переконливо показують, що ключовий вектор розвитку ЦОП має зміщуватися у площину глибокої цифрової трансформації сервісних процесів від «фронт-офісу з елементами електронних сервісів» – до повноцінного цифрового сервісного хаба, де офлайн-візит стає скоріше винятком, ніж правилом.

По-друге, обґрунтовано, що комплекс цифрових інструментів ДПС – ІКС «Електронний кабінет», інтерактивна податкова карта, сервіс InfoTAX, модулі е-аудиту на базі SAF-T UA, а також проєкти е-акцизу, е-боргу, е-камеральних перевірок і інтеграція з європейськими системами – забезпечують достатній

базовий рівень е-урядування. Вони ефективно закривають операційний контур («подати, сплатити, переглянути баланс»), але виявляються недостатніми для сервісно-комунікаційного контуру – пояснення процедур, навігації, прозорості рішень, проактивного інформування, підтримки вразливих груп. Саме тому SERVQUAL-діагностика фіксує значні розриви в A4, A5 та A7, попри високу оцінку професійності персоналу та технічного оснащення.

По-третє, у межах підрозділу 3.1 запропоновано цілісний пакет сервісно-цифрових рішень, який трансформує логіку взаємодії платника з ЦОП. Запровадження модуля «цифровий гід платника» в Е-кабінеті з покроковими сценаріями, калькуляторами строків, візуалізацією процедур та відеоінструкціями безпосередньо адресує проблему A4, знижуючи інформаційну асиметрію і суб'єктивне відчуття «непрозорості» податкових правил. Єдиний модуль «track & trace» для всіх видів звернень із проактивними повідомленнями про зміну статусу зменшує часову невизначеність, а омніканальна електронна черга з дистанційною реєстрацією й «змішаними зверненнями» скорочує час очікування, черги та ризики, пов'язані з воєнними умовами. Формування «цифрових куточків самообслуговування» із залученням сервісних модераторів дає можливість перейти від фактичної цифрової дискримінації вразливих груп до справжньої цифрової інклюзивності.

По-четверте, показано, що сучасний етап розвитку ДПС вимагає не лише простого нарощування електронних сервісів, а й виваженого вбудовування інструментів штучного інтелекту у сервісну складову. З урахуванням європейського підходу, який класифікує податкові системи як потенційно високоризикові з точки зору ШІ-регулювання, доведено доцільність використання ШІ передусім як «сервісного надшару», а не автономного «цифрового судді». Йдеться про віртуального податкового асистента у цифровому гіді, інтелектуальну аналітику модулю «track & trace», прогнозування черг, голосові та чат-інтерфейси в «цифрових куточках», смарт-маршрутизацію відеоконсультацій. Таким чином, ШІ розглядається як засіб персоналізації,

навігації, зниження стресу та тривожності платників, а не лише як інструмент фіскального контролю.

По-п'яте, обґрунтовано необхідність переходу від разових опитувань задоволеності до системного моніторингу якості послуг на основі компактного, але структурованого набору КРІ. Запропонований комплекс індикаторів дозволяє одночасно вимірювати прозорість правил, цифрову інклюзивність, глибину цифровізації послуг, сервісну ефективність, а також якість і надійність ШІ-асистентів.

По-шосте, розроблена матриця стратегій управління якістю сервісу ЦОП у цифровізованому середовищі дає змогу «перекласти» КРІ з площини статистичної констатації в площину управлінських рішень. Зіставлення позиції ЦОП за двома осями – цифрова зрілість та сервісна якість – дозволяє обирати одну з дев'яти стратегій від лідерства цифрового сервісного хаба до антикризової трансформації.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційну роботу присвячено вирішенню актуального науково-практичного завдання – удосконаленню теоретико-методичних і прикладних засад підвищення якості надання публічних послуг у системі податкового адміністрування в умовах цифрової трансформації державного управління. На основі поєднання концепції сервісної держави, підходів до оцінювання якості публічних послуг та інструментарію цифрового врядування сформовано цілісну модель аналізу й підвищення якості сервісу центрів обслуговування платників (ЦОП) ДПС України. Проведені теоретичні та емпіричні дослідження дали змогу сформулювати такі основні висновки та узагальнення.

1. На основі систематизації економічних, правових, управлінських і маркетингових підходів уточнено сутність категорій «послуга», «публічна послуга», «адміністративна послуга» та «якість публічних послуг» у публічному управлінні. Показано, що публічна послуга у сучасних умовах має розглядатися як інституціоналізована форма взаємодії «держава – громадянин», у якій інтегруються економічний, юридичний і соціальний виміри й ключовим критерієм результативності виступає не фінансова віддача, а рівень довіри, доступності та справедливості. Якість публічних послуг інтерпретовано як інтегральний індикатор зрілості сервісної функції держави та ефективності реалізації принципів належного врядування.

2. Обґрунтовано, що цифрова трансформація не зводиться до технічної модернізації інформаційних систем, а є глибинною структурною зміною моделі публічного управління – переходом від бюрократично-процедурного до сервісно-орієнтованого, людиноцентричного формату. Визначено, що саме цифровізація публічних послуг (електронні сервіси, реєстри, система «єдиного вікна», принцип «одноразового подання даних») створює передумови для зниження транзакційних витрат, мінімізації корупційних ризиків і підвищення прозорості податкового адміністрування. У роботі показано, що якість сервісу

дедалі більше залежить від здатності держави забезпечити безперервний, зручний та безпечний цифровий доступ до адміністративних процедур.

3. Проаналізовано нормативно-правове регулювання надання адміністративних послуг органами податкової служби України та встановлено, що чинна база (Податковий кодекс України, закони у сфері публічних/електронних послуг, підзаконні акти ДПС) формує загальні рамки сервісної діяльності, але потребує подальшої деталізації вимог до стандартів якості, сервісних регламентів та цифрових каналів обслуговування. Обґрунтовано необхідність посилення нормативної конкретизації параметрів якості послуг у ЦОП, індикаторів задоволеності платників, вимог до цифрової інклюзивності та захисту персональних даних.

4. З'ясовано місце, роль і функціональне навантаження центрів обслуговування платників у системі органів ДПС України. Доведено, що ЦОП фактично виконують роль інституціоналізованого front-office податкової служби, в якому інтегруються адміністративні процедури, консультаційна підтримка, інформаційні сервіси й доступ до е-інструментів. Охарактеризовано їх внесок у підвищення ефективності податкового адміністрування через скорочення часу обробки звернень, стандартизацію процедур, зменшення навантаження на «бек-офіс» та формування позитивного сприйняття податкової служби як сервісного органу.

5. На основі адаптації методики SERVQUAL до специфіки податкового сервісу розроблено інструментарій оцінювання якості надання послуг у Лівобережному ЦОП № 1 (м. Київ, вул. Кошиця, 3). Емпіричні результати показали, що інтегральний індекс задоволеності перебуває на прийнятному рівні, однак зафіксовано суттєві сервісні розриви у таких вимірах, як організація простору очікування й роботи електронної черги, швидкість реагування персоналу в пікові періоди, індивідуалізованість консультування та проактивність інформування щодо е-сервісів. Виявлено, що сприйняття якості послуг формується як результат поєднання «видимого» сервісу (приміщення,

комфорт, навігація) та «невидимого» цифрового бекенду (стабільність систем, зручність онлайн-кабельних каналів, дистанційні сервіси).

6. Ідентифіковано ключові проблеми й бар'єри забезпечення високої якості обслуговування платників у досліджуваному ЦОП: (1) нерівномірне навантаження на працівників та «вузькі місця» в організації потоків відвідувачів; (2) недостатня інтегрованість офлайн- і онлайн-каналів; (3) фрагментарне інформування про можливості використання е-сервісів; (4) неповна стандартизація комунікаційних сценаріїв взаємодії з різними категоріями платників; (5) обмежені можливості оперативного менеджменту якості через відсутність компактного набору релевантних KPI. Показано, що зазначені проблеми мають системний характер і без цілеспрямованого управлінського втручання й моніторингу схильні до «розмивання» у потоці рутинної роботи.

7. На основі проведеної діагностики розроблено комплекс пропозицій щодо вдосконалення сервісного обслуговування в ЦОП ДПС. Запропоновано заходи щодо оптимізації внутрішньої організації сервісного простору, перерозподілу функціонального навантаження між працівниками та впровадження сервісних стандартів поведінки персоналу в ключових епізодах взаємодії з платниками. Обґрунтовано доцільність розширення й поглиблення використання цифрових інструментів (електронна черга з прогнозуванням завантаження, онлайн-консультації, проактивні повідомлення, інтеграція з мобільними застосунками та порталом «Дія») для переведення значної частини звернень у дистанційний формат і зниження тиску на офлайн-канали.

8. Розроблено концептуальні засади впровадження в ЦОП системи моніторингу якості послуг, яка поєднує SERVQUAL-метрику з набором ключових індикаторів ефективності діяльності сервісних і цифрових процесів. Запропонована система передбачає регулярне вимірювання розривів між очікуваною та фактичною якістю, контроль середнього часу обслуговування й очікування, частки звернень, переведених в онлайн, показників задоволеності різних категорій платників, стабільності ІКТ-інфраструктури. Показано, що впровадження такої системи дозволяє перетворити оцінку якості з разової акції

опитування на безперервний управлінський цикл, у межах якого результати моніторингу безпосередньо впливають на прийняття управлінських рішень.

Теоретичне значення одержаних результатів полягає в поглибленні наукових уявлень про якість публічних послуг як інтегральний індикатор сервісної функції держави та обґрунтуванні цифрової трансформації як детермінанти підвищення якості сервісу в податковому адмініструванні. Удосконалено методичний підхід до оцінювання якості послуг у ЦОП на основі адаптованої моделі SERVQUAL, що враховує поєднання офлайн- і онлайн-каналів. Практичне значення полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій органами ДПС для модернізації сервісних процесів у ЦОП, проєктування цифрових сервісів з орієнтацією на потреби платників та побудови дієвої системи моніторингу якості послуг.

У сукупності результати дослідження поглиблюють науково-методичний інструментарій публічного управління у сфері публічних послуг та можуть слугувати підґрунтям для подальших наукових і прикладних розробок, спрямованих на формування сервісної, цифрово спроможної податкової адміністрації в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безугла Л. С., Шинкаренко Н. В., Куваєва Т. В. Дослідження тенденцій розвитку ринку послуг в Україні. *Економічний вісник*. 2022. № 3. С. 69–78. ISSN 2709-6459. URL: <https://doi.org/10.33271/ebdut/79.069>.
2. Белінська Г. В., Гусаров С. І. Формування сучасного ринку послуг та його трансформація в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 43. ISSN 2524-0072. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-30>.
3. Камінська Т. М. Економічна теорія сфери послуг: конспект лекцій для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 051 «Економіка». Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 67 с.
4. Коюда В. О. Сутність та змістовна характеристика послуги як бази управління. *Економіка та суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 473–478. ISSN 2524-0072. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/81.pdf (дата звернення: 29.10.2025).
5. Луцький А. І. Послуга як об'єкт прав за цивільним законодавством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія: Юриспруденція. 2019. № 41, т. 2. С. 26–29. ISSN 2307-1745. DOI: <https://doi.org/10.32841/2307-1745.2019.41-2.6>.
6. Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. № 435-IV : станом на 05 жовт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 29.10.2025).
7. Святошнюк С. С. Послуги як об'єкти цивільних прав. *Вісник Одеського національного університету імені І. І. Мечникова*. Правознавство. 2016. Т. 21, Вип. 2 (29). С. 66–71. ISSN 2304-1587. URL: http://vestnik-pravo.mgu.od.ua/archive/juspradenc41/part_2/8.pdf (дата звернення: 29.10.2025).
8. Штик Ю. В., Бейгул А. О. Сутність облікової категорії «послуги». *Міжнародний мультидисциплінарний науковий журнал «ЛОГОС. Мистецтво*

наукової думки». 2019. № 8 (грудень). С. 35–39. DOI: <https://doi.org/10.36074/2617-7064.08.007>.

9. Мельник Н. В. Термінологічне дослідження поняття «послуга». *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. Вип. 9. С. 9–13. URL: https://ej.kherson.ua/journal/economic_14/128.pdf (дата звернення: 29.10.2025).

10. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 р. № 2755-VI : станом на 05 жовт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 29.10.2025).

11. Ангелько І., Самотій Н., Лех Г. Сучасні тенденції розвитку сфери послуг в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 3. С. 187–191. ISSN 2307-5740. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-306-3-27>.

12. Про надання публічних (електронних публічних) послуг щодо декларування та реєстрації місця проживання в Україні : Закон України від 05.11.2021 р. № 1871-IX : станом на 15 листоп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1871-20> (дата звернення: 29.10.2025).

13. Васюк М. М. Публічні послуги: юридичні ознаки та класифікації. *Право. Людина. Довкілля*. 2019. Т. 10, № 3. С. 117–123. DOI: <https://doi.org/10.31548/law2019.03.015>.

14. Чаусовська С. І. Поняття публічних послуг та їх класифікація. *Держава та регіони*. Серія: Державне управління. 2017. № 1 (57). С. 102–108. ISSN 1813-3401.

15. Шийович С. Я. Публічні послуги: теоретико-правові аспекти. *Актуальні проблеми правознавства*. 2023. № 1 (33). С. 431–435. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.01.74>.

16. Серьогіна Т. Суб'єкт надання публічної послуги: нормативно-правове забезпечення діяльності. *Ефективність державного управління*. 2018. Вип. 2 (55), ч. 1. С. 178–184. ISSN 2070-4011.

17. Стрельченко О. Г., Бухтіярова І. Г., Бухтіяров О. А. Доктринальна характеристика суб'єктів публічної адміністрації: сучасний вимір у рамках європеїзації суспільства. *Правова позиція*. 2022. № 2 (35). С. 22–26. ISSN 2521-6473. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-6473.2022.2.4>.
18. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг : Закон України від 15.09.2021 р. № 1689-IX : станом на 02 верес. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20> (дата звернення: 29.10.2025).
19. Прокопенко С. Якість надання адміністративних послуг як показник ефективності публічного управління в Україні. *Public Administration Aspects*. 2024. Т. 12, № 1. С. 129–134. DOI: <https://doi.org/10.15421/152417>.
20. Шийович С. Я. Забезпечення якості публічних послуг. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. Серія юридична. 2023. № 3. С. 124–131. DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-8040/2023-3-16>.
21. Луців І. І. Якість і доступність публічних послуг як елемент правової характеристики. *Соціально-правові студії*. 2020. Вип. 3 (9). С. 48–55.
22. Кравченко Т. Процеси забезпечення якості в органах місцевого самоврядування: особливості визначення та оцінювання. *Public Administration Aspects*. 2021. Т. 9, № 1. С. 121–132. DOI: <https://doi.org/10.15421/152112>.
23. Красников Є. В. Управління якістю надання публічних послуг. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2023. № 10 (02–03). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-10-02-03>.
24. Holovan O., Oliynyk O., Markova S. “Application of modern methods of service quality assessment for diagnostics of higher education institution corporate culture”. *Management and entrepreneurship: trends of development*. 2021. Vol. 1. P. 65-79.
25. Засуха М. В. Сутність цифрової трансформації публічного управління. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2024. № 12 (02–04). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-12-02-04>.

26. New European Interoperability Framework: Promoting seamless services and data flows for European public administrations. *European Commission*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2017. URL: https://ec.europa.eu/isa2/sites/default/files/eif_brochure_final.pdf (дата звернення: 29.10.2025).

27. Цифровий компас – 2030: європейський шлях до цифрового десятиліття. *EU4Digital*. 9 березня 2021 р. URL: <https://eufordigital.eu/uk/library/2030-digital-compass-the-european-way-for-the-digital-decade/> (дата звернення: 29.10.2025).

28. Засуха М. В. Сутність цифрової трансформації публічного управління. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2024. № 12 (02–04). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-12-02-04>.

29. Сорокіна Н., Філатов В. Digitalization of Public Administration in Ukraine: Theoretical Aspect. *Public Administration Aspects*. 2025. Т. 13, № 1. С. 77–81. DOI: <https://doi.org/10.15421/152509>.

30. Краковська А. Є. Правове регулювання діяльності органів податкового контролю в сучасних умовах. *Академічні візії*. 2025. Вип. 40. С. 1–10. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14998752>.

31. Про затвердження положень про Державну податкову службу України та Державну митну службу України : постанова Кабінету Міністрів України від 06.03.2019 р. № 227-2019-п : станом на 16 лип. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/227-2019-%D0%BF> (дата звернення: 29.10.2025).

32. Примірний регламент центру обслуговування платників : затв. наказом Державної податкової служби України від 30.09.2020 р. № 537. URL: <https://share.google/nawwgQDvkNNiwnCNi> (дата звернення: 29.10.2025).

33. Про затвердження документів, які регламентують діяльність ЦОП : Наказ Державної податкової служби України від 13.11.2025 р. № 1083. URL: <https://tax.gov.ua/diyalnist-/zakonodavstvo-pro-diyalnist/nakazi-pro->

[diynalist/79808.html](https://zakon.rada.gov.ua/diynalist/79808.html) (дата звернення: 09.12.2025).

34. Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 р. № 5203-VI : станом на 28 серп. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17> (дата звернення: 09.12.2025).

35. Циганов О. Г., Бойко І. В. Принципи надання адміністративних послуг. Адміністративне право і процес. 2013. № 4(6). С. 35–45.

36. Законодавство про діяльність : офіційний вебсайт Державної податкової служби України. URL: <https://tax.gov.ua/diynalist-/zakonodavstvo-pro-diynalist> (дата звернення: 09.12.2025).

37. Департамент податкових сервісів : офіційний вебсайт Державної податкової служби України. URL: <https://tax.gov.ua/pro-sts-ukraini/struktura/aparat/departament-podatkovih-servisiv/> (дата звернення: 09.12.2025).

38. Департамент інформаційних технологій : офіційний вебсайт Державної податкової служби України. URL: <https://tax.gov.ua/pro-sts-ukraini/struktura/aparat/departament-informatsiynih-tehnologiy/> (дата звернення: 09.12.2025).

39. Апарат : офіційний вебсайт Державної податкової служби України. URL: <https://tax.gov.ua/pro-sts-ukraini/struktura/aparat/> (дата звернення: 09.12.2025).

40. Департамент інфраструктури та господарського забезпечення : офіційний вебсайт Державної податкової служби України. URL: <https://tax.gov.ua/pro-sts-ukraini/struktura/aparat/departament-infrastrukturi-ta-gospodarskogo-zabezpechennya/> (дата звернення: 09.12.2025).

41. Управління охорони державної таємниці, технічного та криптографічного захисту інформації : офіційний вебсайт Головного управління ДПС у м. Києві. URL: <https://kyiv.tax.gov.ua/okremi-storinki/struktura/846026.html> (дата звернення: 09.12.2025).

42. Державні податкові інспекції Головного управління ДПС у м. Києві : офіційний вебсайт Головного управління ДПС у м. Києві. URL:

<https://kyiv.tax.gov.ua/dfs-u-regioni/golov-upr/teritorialni-organi/> (дата звернення: 09.12.2025).

43. Управління документального забезпечення та електронного документообігу : офіційний вебсайт Головного управління ДПС у м. Києві. URL: <https://kyiv.tax.gov.ua/okremi-storinki/struktura/873202.html> (дата звернення: 09.12.2025).

44. Управління реєстрації користувачів : офіційний вебсайт Головного управління ДПС у м. Києві. URL: <https://kyiv.tax.gov.ua/okremi-storinki/struktura/848246.html> (дата звернення: 09.12.2025).

45. Електронні сервіси Державної податкової служби України : офіційний сайт ДПС України : станом на 23 черв. 2025 р. URL: <https://tax.gov.ua/diialnist/-elektronniy-servisi> (дата звернення: 09.12.2025).

46. Набуття статусу резидента Дія Сіті : офіційний портал державних послуг «Дія. Гід». URL: <https://guide.diia.gov.ua/view/nabuttia-statusu-rezydenta-diia-siti> (дата звернення: 09.12.2025).

47. Дія Сіті: майже вдвічі збільшилась кількість резидентів та сплачених податків : пресслужба Державної податкової служби України, 09.09.2025. URL: <https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/932096.html> (дата звернення: 09.12.2025).

48. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні : Закон України від 15.07.2021 р. № 1667-IX : станом на 01 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20> (дата звернення: 09.12.2025).

49. Тимошенко А. О. Електронні сервіси податкової адміністрації як чинник прозорості та довіри бізнесу. Економіка та суспільство. 2025. № 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-171>.

50. Криниця С. О. Цифрова трансформація податкової та митної систем: зарубіжний досвід та перспективи для України. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 11. С. 45–59. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15165120>.

51. Курілов Є. Що передбачає План цифрового розвитку Державної податкової служби України. Azones.law. 2025. 15 січ.

52. План цифрового розвитку Державної податкової служби України до 2030 року. Затверджено Рішенням Комітету з управління інформаційними технологіями у системі управління державними фінансами (протокол № 8 від 18.12.2024 р.); введено в дію наказом Міністерства фінансів України від 24.12.2024 р. № 660. Київ, 2024.

53. Теорія систем масового обслуговування : навч. посібник / А. Л. Литвинов ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 141 с.

54. Запускаємо Податкову карту України. Пресслужба Державної податкової служби України, 24 серп. 2021 р. URL: <https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/494507.html> (дата звернення: 10.12.2025).

55. Розпочав роботу електронний сервіс «InfoTAX». Електронний кабінет платника податків Державної податкової служби України. URL: <https://cabinet.tax.gov.ua/news/B36CBA64012C0238E0530A5028073C95> (дата звернення: 10.12.2025).

56. Запровадження Е-аудиту: 34 платники у тестовому режимі подали 261 стандартний аудиторський файл (SAF-T UA). Пресслужба Державної податкової служби України, 06 черв. 2025 р. URL: <https://tax.gov.ua/diyalnist-/natsionalna-strategiya-dohodiv/904232.html> (дата звернення: 10.12.2025).

57. ДПС та Естонія: цифровізація, ШІ та євроінтеграція. Pravdorub.live, 01.09.2025. URL: <https://pravdorub.live/e-servisi-shtuchnyi-intelekt-ta-evroint-11/> (дата звернення: 10.12.2025).

58. Забокрицький І. І. Акт про Штучний Інтелект (Artificial Intelligence Act, AI Act) як основа правового регулювання штучного інтелекту в ЄС: огляд основних положень. Аналітично-порівняльне правознавство. 2025. Т. 3, № 3. С. 282–286. DOI: 10.24144/2788-6018.2025.03.3.44.

59. Перчук О. В., Девко С. Т., Вовченко Р. С. Перспективи впровадження штучного інтелекту для адміністрування податків. Агросвіт. 2025. № 3. С. 103–110.

60. Бондарчук Ю. О., Бондар С. В., Матерєва А. О. Штучний інтелект як інструмент для протидії ухиленню від сплати податків: аналіз інструментів для виявлення схем ухилення від сплати податків. Юридичний науковий електронний журнал. 2024. № 5. С. 267–269.

Додаток А. Систематизація трактувань категорії «послуга»

Таблиця А.1. Систематизація трактувань категорії «послуга»

Автор / Джерело	Визначення (скорочено, змістовно)	Підхід / вимір
Ж. Б. Сей (1803) [2]	Уперше запропонував термін «послуга». Розглядав її як економічну діяльність, спрямовану на задоволення потреб людей.	Економічний, історичний
Ф. Бастіа [3, с.11]	Послуги – це діяльність людей, спрямована на користь іншим; матеріалізується у споживчій вартості, стає товаром.	Економічний
Ф. Котлер [4, с. 474]	Послуга – об’єкт продажу у вигляді дій, вигод або задоволення, що не має матеріальної форми і не підлягає зберіганню.	Маркетингово-економічний
І. В. Жилінкова [5, с.27]	Послуга – нематеріальне благо, що надається виконавцем і споживається замовником як корисний ефект діяльності.	Юридичний
Класифікація ЦКУ (ст. 901) [6]	Послуги поділяються на: фактичні, юридичні, змішані (транспортне експедирування, управління майном), грошово-кредитні (позика, кредит, страхування).	Юридичний
І. Л. Брауде [7, с.68]	Робота може полягати у виготовленні речі або у наданні послуги.	Юридичний (договірний)
О. Ю. Кабалкін [7, с.66]	Не виділяв договір послуг як окремий вид, об’єднував із договорами фактичних чи юридичних дій.	Юридичний (догматичний)
Штик Ю. В., Бейгул А. О. [8, с.35-36]	Послуга – особлива споживча вартість процесу праці, виражена в корисному ефекті, що задовольняє потреби людини, колективу й суспільства; її цінність визначається професійними та особистими якостями виконавця. Споживання послуги збігається з процесом її створення.	Економічний, обліковий, діяльнісний
К. Маркс [9, с.11]	Послуга – корисна дія споживчої вартості (товару або праці), тобто особлива споживча вартість праці, яка є товаром, але не річчю, а діяльністю.	Політико-економічний, трудовий
Податковий кодекс України [10]	Постачання послуг – будь-яка операція, що не є постачанням товарів, а також передача прав інтелектуальної власності чи інших нематеріальних активів.	Юридичний

Додаток Б. Формуляр оцінювання для SERVQUAL

Таблиця Б.1. Анкета для проведення SERVQUAL

Показник 1-го рівня	Умо в. позн ач.	Вага коэф. (a_i)	Показник 2-го рівня	Умо в. позн ач.	Вага коэф. (внутр. для a_i)	Шкала оцінки (0–4)
Гнучкість омніканальної сервісної взаємодії «офлайн – е-сервіси»	A1	0,15	Налаштованість електронної черги та маршруту звернення («е-сервіс – вікно – бек-офіс»)	A11	0,4	4 – повністю стандартизовано й зрозуміло; 3 – загалом зрозуміло; 2 – окремі неясності; 1 – заплутано; 0 – відсутня зрозуміла логіка
			Доступність ключових е-сервісів у приміщенні (Е-кабінет, «Дія», інфомати, Wi-Fi)	A12	0,3	4 – широкий вибір каналів без дублювання; 3 – кілька зручних каналів; 2 – обмежений вибір; 1 – фактично один канал; 0 – альтернативні канали відсутні
			Гнучкість переходу між каналами (можливість почати онлайн, завершити офлайн і навпаки)	A13	0,3	4 – системно забезпечується; 3 – переважно забезпечується; 2 – інколи; 1 – рідко; 0 – не забезпечується
Якість взаємодії / сервісна емпатія працівників ЦОП (Е)	A2	0,2	Невербальна доброзичливість (контакт очей, привітання, усмішка)	A21	0,25	4 – виразна; 3 – достатня; 2 – помірна; 1 – слабка; 0 – відсутня
			Зрозумілі «людські» пояснення податкових процедур та можливостей е-сервісів	A22	0,25	4 – постійно; 3 – часто; 2 – інколи; 1 – рідко; 0 – ніколи
			Підтримка у стресових ситуаціях (штрафи, борги, збої е-сервісів)	A23	0,25	4 – високий рівень підтримки; 3 – достатній; 2 – помірний; 1 – низький; 0 – відсутній
			Персоналізація сервісу з урахуванням історії звернень в інформаційних системах	A24	0,25	4 – системна; 3 – часто; 2 – епізодична; 1 – рідко; 0 – відсутня
Надійність, правова визначеність та цифрова компетентність (R/A)	A3	0,2	Точність і повнота наданої інформації згідно з ПКУ, Регламентом ЦОП та роз'ясненнями ДПС	A31	0,35	4 – максимальна; 3 – висока; 2 – середня; 1 – низька; 0 – дуже низька
			Компетентність у роботі з е-сервісами (Е-кабінет, КЕП, «Пульс», КНЕДП, воєнні особливості)	A32	0,35	4 – висока; 3 – вище середньої; 2 – середня; 1 – нижче середньої; 0 – низька
			Відчуття відповідальності та обґрунтованості рішень (посилання на норми, реєстри, електронні записи)	A33	0,3	4 – повна; 3 – достатня; 2 – часткова; 1 – низька; 0 – відсутня

Продовження табл.Б.1

Прозорість правил і цифрова комунікація політик	A4	0,15	Зрозумілість алгоритму отримання послуги (кроки, строки, канали, відповідальні)	A41	0,3	4 – повністю зрозуміло; 3 – загалом зрозуміло; 2 – не зовсім; 1 – складно; 0 – незрозуміло
			Пояснення прав і обов'язків платника та наслідків рішень (штрафи, оскарження, строк давності)	A42	0,3	4 – повне; 3 – достатнє; 2 – часткове; 1 – мінімальне; 0 – відсутнє
			Своєчасність / канал інформування через цифрові сервіси (Е-кабінет, «Дія», SMS/e-mail, стенди)	A43	0,2	4 – дуже доречно; 3 – доречно; 2 – нейтрально; 1 – пізно/зайве; 0 – відсутнє
			Узгодженість повідомлень між працівниками та каналами (вікно, телефон, е-сервіси)	A44	0,2	4 – повна; 3 – висока; 2 – середня; 1 – низька; 0 – відсутня
Чуйність / швидкість реагування (офлайн та онлайн) (RS)	A5	0,15	Час очікування до першого контакту (електронна черга, виклик до «вікна», перша відповідь онлайн)	A51	0,4	4 – миттєво; 3 – швидко; 2 – помірно; 1 – повільно; 0 – дуже повільно
			Час до повного вирішення запиту (end-to-end, включно з бек-офісом та е-процесами)	A52	0,4	4 – дуже швидко; 3 – швидко; 2 – помірно; 1 – повільно; 0 – не вирішено
			Проактивні оновлення статусу звернення (push-повідомлення, дзвінок, e-mail)	A53	0,2	4 – постійно; 3 – регулярно; 2 – інколи; 1 – рідко; 0 – ніколи
Матеріальні та інформаційно-просторові атрибути сервісного середовища (Т)	A6	0,1	Вигляд/охайність персоналу і робочих місць (бейджі, порядок, організованість документів)	A61	0,3	4 – відмінно; 3 – добре; 2 – задовільно; 1 – посередньо; 0 – погано
			Доступність та комфорт фізичного простору (зонування, умови очікування, навігація, інформаційні стенди)	A62	0,4	4 – висока якість; 3 – хороша; 2 – середня; 1 – низька; 0 – дуже низька
			Ясність навігації та відображення цифрових сервісів у просторі ЦОП (електронні табло, QR-коди, інфомати)	A63	0,3	4 – повна; 3 – достатня; 2 – часткова; 1 – низька; 0 – відсутня
Цифрова інклюзивність та універсальний дизайн	A7	0,05	Доступність цифрового контенту для осіб з порушенням зору/слуху (контраст, масштабування шрифту, озвучення, субтитри)	A71	0,4	4 – забезпечена повною мірою; 3 – здебільшого забезпечена; 2 – частково; 1 – мінімально; 0 – не забезпечена
			Підтримка користувачів з низькою цифровою грамотністю (покрокові інструкції, допомога при заповненні е-форм)	A72	0,3	4 – висока; 3 – хороша; 2 – середня; 1 – низька; 0 – відсутня
			Відчуття захищеності персональних даних у цифрових каналах (конфіденційність, пояснення щодо захисту даних)	A73	0,3	4 – системна; 3 – регулярна; 2 – епізодична; 1 – рідкісна; 0 – відсутня