

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
Факультет управління
Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему:

**«ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ
ПОСЛУГ В УКРАЇНІ»**

Виконала: студентка 4 курсу, групи
ПУА-41(з)
спеціальності 281 «Публічне управління
та адміністрування» ОР «Бакалавр»
Томенюк Світлана Василівна

Керівник: д.філос., ас.каф.пуб.упр.
Драбчук Н.Ю.

Рецензент: . к.е.н., доцент, доцент
кафедри обліку і оподаткування
Карпатський національний університет
ім. В. Стефаника Максимів Ю.В

ЗМІСТ

ЗМІСТ	2
ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ	6
1.1. Сутність та зміст адміністративних послуг у системі публічного управління	6
1.2. Поняття та критерії якості адміністративних послуг	13
1.3. Теоретико-методологічні підходи до забезпечення якості надання адміністративних послуг	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ У КУ «ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ МОЛОДІЖНИЙ ЦЕНТР «РУХ»	27
2.1. Загальна характеристика КУ «Івано-Франківський молодіжний центр «Рух» як суб'єкта надання послуг	27
2.2. Аналіз переліку та порядку надання адміністративних послуг установою	31
2.3. Оцінка рівня якості адміністративних послуг у КУ «Івано-Франківський молодіжний центр «Рух»	36
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ У КУ «ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ МОЛОДІЖНИЙ ЦЕНТР «РУХ»	42
3.1. Проблеми та недоліки у забезпеченні якості надання адміністративних послуг установою	42
3.2. Впровадження цифрових інструментів як засіб підвищення якості адміністративних послуг	46
3.3. Рекомендації щодо вдосконалення системи забезпечення якості адміністративних послуг	51
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60

ВСТУП

Забезпечення якості надання адміністративних послуг є одним із ключових пріоритетів розвитку публічного управління в Україні. В умовах реалізації масштабної адміністративної реформи, євроінтеграційних прагнень держави та повномасштабного воєнного вторгнення питання ефективної, доступної та клієнтоорієнтованої взаємодії публічних установ із громадянами набуває особливої гостроти. Перехід від моделі держави як носія владно-примусових функцій до моделі «сервісної держави», яка надає послуги в інтересах особи, вимагає не лише законодавчого врегулювання, але й формування дієвих механізмів контролю та підвищення якості.

Зазначена проблематика безпосередньо кореспондує з положеннями низки програмних та стратегічних документів. Закон України «Про адміністративні послуги» від 6 вересня 2012 року № 5203-VI закріпив нормативні вимоги до якості послуг, зокрема своєчасності, доступності та результативності. Закон України «Про адміністративну процедуру» № 2073-IX, введений у дію з 15 грудня 2023 року, уніфікував правила взаємодії органів влади з особою відповідно до європейських стандартів. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки визначила підвищення рівня задоволеності громадян якістю публічних послуг до 78% ключовим цільовим показником реформи. Закон України «Про основні засади молодіжної політики» від 27 квітня 2021 року № 1414-IX сформував правову основу для функціонування молодіжних центрів як суб'єктів надання публічних послуг на місцевому рівні.

Питання якості публічних послуг у контексті концепцій нового публічного менеджменту та доброго врядування досліджувалися у роботах вітчизняних і зарубіжних дослідників публічного управління. Разом із тим недостатньо дослідженою залишається проблематика забезпечення якості послуг у специфічних суб'єктів, таких як комунальні молодіжні установи, що поєднують ознаки публічного сервісу, соціальної підтримки та неформальної

освіти. Відсутність комплексних наукових досліджень практики якості послуг конкретних молодіжних центрів із виробленням практичних рекомендацій зумовлює актуальність обраної теми.

Мета дослідження полягає у комплексному аналізі стану забезпечення якості надання адміністративних послуг у КУ «Івано-Франківський молодіжний центр «Рух» та розробленні науково обґрунтованих рекомендацій щодо його вдосконалення.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких завдань: розкрити сутність і зміст адміністративних послуг у системі публічного управління та дослідити нормативно-правову базу їх регулювання в Україні; визначити поняття, критерії та підходи до оцінювання якості адміністративних послуг; систематизувати теоретико-методологічні підходи до забезпечення якості надання публічних послуг; охарактеризувати КУ «Івано-Франківський молодіжний центр «Рух» як суб'єкта надання публічних послуг; проаналізувати перелік та порядок надання послуг установою; оцінити рівень якості послуг центру за визначеними критеріями; виявити проблеми та недоліки у забезпеченні якості надання послуг; обґрунтувати напрями вдосконалення системи забезпечення якості, зокрема через впровадження цифрових інструментів.

Об'єктом дослідження є система надання адміністративних послуг у КУ «Івано-Франківський молодіжний центр «Рух».

Предметом дослідження є механізми та інструменти забезпечення якості надання адміністративних послуг комунальною молодіжною установою на місцевому рівні.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів. Метод аналізу й синтезу застосовано для дослідження теоретичних підходів до якості адміністративних послуг та узагальнення результатів практичного аналізу. Порівняльний метод використано для зіставлення діяльності КУ «Рух» із вимогами чинних стандартів молодіжних центрів і нормативно-правовою

базою у сфері публічних послуг. Структурно-функціональний метод забезпечив дослідження організаційної структури установи та порядку надання нею послуг. Контент-аналіз застосовано для оцінювання публічних комунікаційних матеріалів центру (офіційний веб-сайт, сторінки у соціальних мережах, медіа публікації) з метою оцінки якості послуг і репутації установи. Аналітично-описовий метод використано при систематизації виявлених проблем і формулюванні рекомендацій.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження та сформульовані рекомендації можуть бути безпосередньо використані керівництвом і персоналом КУ «Івано-Франківський молодіжний центр «Рух» при впровадженні системи моніторингу якості послуг, розробленні публічної звітності та підготовці заявки на Національний знак якості молодіжних центрів. Розроблені рекомендації щодо цифровізації можуть становити практичний інтерес для інших комунальних молодіжних установ України, що перебувають на початковому або середньому етапі розвитку. Теоретичні положення роботи можуть бути використані у навчальному процесі при викладанні дисциплін з публічного управління та адміністрування, надання адміністративних послуг і молодіжної політики.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи налічує 68 сторінок. Робота містить 1 таблицю, 9 рисунків, список використаних джерел, що включає 78 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

1.1. Сутність та зміст адміністративних послуг у системі публічного управління.

Становлення інституту адміністративних послуг у системі публічного управління України є невіддільним від глибшої трансформації відносин між державою і громадянином. У вітчизняній адміністративно-правовій традиції держава сприймалась насамперед як носій владно-примусових функцій, а її взаємодія з особою відбувались виключно крізь призму підпорядкування і контролю. Перехід до розуміння держави як надавача послуг, або сервісної держави, є порівняно новим явищем, що почало формуватися в Україні з другої половини 1990-х років під впливом євроінтеграційних прагнень і міжнародного досвіду адміністративних реформ [1].

Концепція адміністративної реформи, затверджена Указом Президента України від 22 липня 1998 року, вперше на офіційному рівні проголосила, що метою перетворення системи державного управління є формування такої системи, яка «стане близькою до потреб і запитів людей, а головним пріоритетом її діяльності буде служіння народowi»[2]. Це формулювання відкрило простір для переосмислення ролі держави: з апарату управління вона мала перетворитися на інституцію, що надає громадянам послуги, необхідні для реалізації їхніх прав [1]. Саме в цьому контексті з'явилась наукова дискусія про природу та місце адміністративних послуг у системі публічного управління.

Теоретичне підґрунтя для розуміння адміністративних послуг у вітчизняній науці закладено передусім у спільних працях І. Коліушка та В. Тимошука. У монографії «Адміністративна процедура та адміністративні послуги. Зарубіжний досвід і пропозиції для України» (2003) зазначені

дослідники сформулювали основоположну тезу: держава не лише управляє громадянами, але й зобов'язана надавати їм управлінські послуги. Тобто вчиняти дії, спрямовані на забезпечення умов для реалізації суб'єктивних прав і законних інтересів. При цьому систему надання послуг має бути організовано зручно для громадян, а не для чиновників [3]. Такий підхід принципово змінив кут зору: орган влади перестав бути лише суб'єктом, що реалізує повноваження, і набув рис організації, орієнтованої на задоволення потреб особи.

Важливим теоретичним питанням є співвідношення понять «адміністративна послуга», «публічна послуга» та «державна послуга». Група вчених-адміністративістів, зокрема І. Коліушко, В. Тимошук, Б. Савченко, В. Сорока та О. Григораш, розуміють публічні послуги як усі послуги, що надаються публічним сектором за рахунок публічних коштів і за надання яких відповідальність несе публічна влада [4]. Для глибшого розуміння механізму реалізації таких послуг та їхнього правового змісту, варто звернутися до ключових характеристик адміністративного процесу, що наочно відображені на рисунку 1.1.

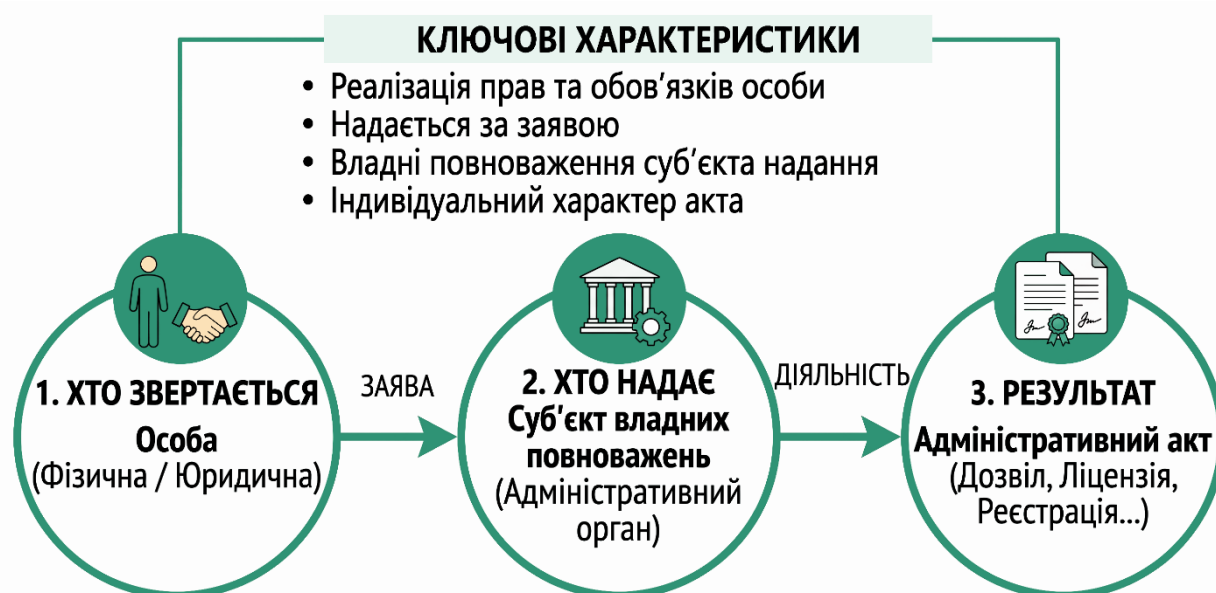


Рис. 1.1. Ключові характеристики адміністративного процесу

Джерело: розроблено автором на основі [5, с. 117].

У рамках цього широкого поняття розрізняють державні послуги (надаються органами державної влади та державними підприємствами) і муніципальні, або комунальні, послуги (надаються органами місцевого самоврядування та комунальними підприємствами). Адміністративні послуги є вузьким поняттям і охоплюють лише ті публічні послуги, надання яких пов'язане з реалізацією владних повноважень і результатом яких є юридично значущий акт, яким є рішення або дія, що змінює правовий статус особи.

Офіційне законодавче визначення поняття «адміністративна послуга» в Україні закріплене Законом «Про адміністративні послуги» від 6 вересня 2012 року № 5203-VI. Відповідно до статті 1 цього Закону, адміністративна послуга є результатом здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг за заявою фізичної або юридичної особи, спрямованим на набуття, зміну чи припинення прав та обов'язків такої особи відповідно до закону [6]. Законодавче визначення, попри свою лаконічність, відображає кілька принципових рис: ініціатива виходить від особи, а не від органу; суб'єктом надання є носій владних повноважень; результатом є правовий наслідок для заявника. З 7 листопада 2021 року набули чинності зміни до Закону, що поширили сферу адміністративних послуг на випадки їх надання у зв'язку з настанням певної події без подання заяви. Це законодавче нововведення відкрило шлях до проактивного надання послуг, за якого держава сама ініціює процедуру у відповідь на об'єктивно встановлені обставини (наприклад, автоматичний перерахунок пенсій розпочатий 1 квітня 2024 року) [7].

В. П. Тимошук систематизував ознаки адміністративних послуг у такий спосіб. По-перше, адміністративна послуга надається за заявою особи на відміну від контрольно-наглядових дій органу, що здійснюються з його власної ініціативи. По-друге, надання послуги пов'язане із забезпеченням умов для реалізації суб'єктивних прав конкретної особи. По-третє, послуги надаються адміністративними органами, а саме державними органами та органами місцевого самоврядування, і обов'язково через реалізацію владних

повноважень. По-четверте, результатом адміністративної послуги є адміністративний акт – це рішення або дія адміністративного органу, яким задовольняється заява особи [8]. Окремою ознакою є стандартність справи: послуги мають усталений характер і здійснюються за визначеними процедурами, що відрізняє їх від індивідуальних управлінських рішень, ухвалення яких потребує оцінки унікальних обставин у кожному конкретному випадку.

Класифікація адміністративних послуг має важливе практичне значення для організації системи їх надання та встановлення відповідних стандартів якості. За рівнем правового регулювання В. П. Тимошук виокремлює три групи: послуги з централізованим регулюванням (визначені законами та актами Кабінету Міністрів), послуги з локальним регулюванням (визначені актами органів місцевого самоврядування та місцевих органів виконавчої влади) та послуги зі змішаним регулюванням, коли одночасно здійснюється і централізоване, і локальне регулювання [9]. Ця класифікація є концептуально важливою для розуміння місця молодіжних центрів у системі надання послуг, оскільки послуги комунальних молодіжних установ, як правило, належать до другої або третьої категорії.

За галузевим критерієм розрізняють адміністративні послуги у сфері соціального захисту, земельних відносин, підприємницької діяльності, реєстраційних та дозвільних процедур, освіти, охорони здоров'я, транспорту тощо. За суб'єктом надання є державні (надаються органами виконавчої влади) та муніципальні (надаються органами місцевого самоврядування) [4]. За платністю є безоплатні (переважна більшість) та платні, де розмір плати встановлюється виключно законом. Постановою Кабінету Міністрів № 1386, що набрала чинності з 1 січня 2024 року, збільшено розміри плати за окремі адміністративні послуги, внаслідок чого місцеві бюджети отримали додатково понад 1 млрд гривень доходів на рік [10].

Суб'єктами надання адміністративних послуг відповідно до Закону є: органи виконавчої влади та інші державні органи й їх посадові особи; органи

місцевого самоврядування та їх посадові особи; державний реєстратор і суб'єкти державної реєстрації. Суб'єктом звернення може бути фізична особа, до прикладу, громадянин України, іноземець, особа без громадянства або юридична особа. Адміністративні послуги надаються безпосередньо суб'єктами надання, через центри надання адміністративних послуг (ЦНАП) або в електронній формі через Єдиний державний портал адміністративних послуг [6].

Центральним елементом реформи системи адміністративних послуг в Україні стало створення центрів надання адміністративних послуг. Закон «Про адміністративні послуги» 2012 року, що запровадив принцип єдиного вікна і передбачив обов'язкове утворення ЦНАП у кожній громаді, поклав початок якісно новому етапу у взаємодії держави з громадянами. Авторитетний дослідник сфери адміністративних послуг В. П. Тимошук так характеризує цей зсув: «За цей час у багатьох територіальних громадах швидко звикли до нового комфорту. ЦНАП стали звичним явищем з розширеними прийомними годинами, зручним зонуванням, рецепцією, дитячим куточком... Ми до цього звикли, вважаємо їх за норму, але нагадаю: 10 років тому їх не було» [11].

Закон 2020 року № 943-IX закріпив поетапне розширення мережі ЦНАП: до 2022 року в громадах, що були районними центрами станом на 01.01.2020; до 2023 року в громадах з населенням понад 10 тисяч жителів; до 2024 року в громадах із населенням до 10 тисяч жителів. Результати виявилися значними: станом на кінець 2022 року мережа ЦНАП включала 3142 одиниці, причому показники покриття суттєво перевищили заплановані стратегією індикатори. Попри вплив повномасштабного вторгнення, тимчасову окупацію частини громад, пошкодження та руйнування ЦНАП станом на кінець другого кварталу 2024 року загальна кількість одиниць мережі зросла до 4585, а саму найбільшу частку із них складають віддалені робочі місця (67%) та ЦНАП (29%) [10].

Рівень задоволеності громадян якістю надання послуг у ЦНАП є одним із ключових індикаторів реформи. Станом на кінець листопада 2024 року цей

показник становить 94,7%, що суттєво перевищує запланований стратегією реформування державного управління цільовий показник у 78% на 2024 рік [10]. Для порівняння: результати всеукраїнського опитування «Кантар Україна» за грудень 2023 року зафіксували, що рівень зручності ЦНАП оцінили позитивно 58% респондентів (порівняно з 44% у 2021 році), а зручність та швидкість отримання послуг – 47% і 45% відповідно (у 2021 році – 36% і 33%). Ці дані засвідчують стійке поліпшення споживчого сприйняття якості адміністративних послуг в Україні впродовж останніх років.

Водночас реформа не позбавлена системних проблем. Станом на другий квартал 2024 року лише 59% ЦНАП мають безперешкодний фізичний доступ до приміщень, 58% обладнані пандусами, 27% санітарними кімнатами [10]. Тобто фізична безбар'єрність залишається серйозним недоліком, особливо в умовах зростання кількості осіб з інвалідністю внаслідок бойових дій. На вересень 2024 року перелік послуг, обов'язкових для надання через ЦНАП, охоплює 450 адміністративних послуг. Дослідники, проте, вказують, що процес інтеграції цих послуг у ЦНАП відбувається нерівномірно: у частині міст окремі послуги досі надаються паралельно як у ЦНАП, так і в органах виконавчої влади, що є порушенням Закону [12].

Значним кроком у розвитку нормативно-правової бази є Закон України «Про адміністративну процедуру» № 2073-IX, ухвалений 17 лютого 2022 року і введений у дію 15 грудня 2023 року. Цей закон встановив нові єдині, чіткі та прозорі правила взаємодії органів влади з фізичними і юридичними особами та уніфікував порядок і процедуру надання публічних послуг [13]. Закон визначив розгорнутий перелік принципів адміністративної процедури: верховенство права і законність; рівність перед законом; обґрунтованість; безсторонність адміністративного органу; пропорційність; відкритість; своєчасність і розумний строк; ефективність; презумпція правомірності дій та вимог особи; офіційність; гарантування права особи на участь в адміністративному провадженні [14]. Аналітики зазначають, що Закон «Про

адміністративну процедуру» повністю відповідає європейським стандартам, хоча Україна прийняла його останньою серед усіх європейських країн [15].

Паралельно з розвитком офлайн-мережі ЦНАП активно формується система електронних послуг. Портал «Дія», офіційно запущений 2 квітня 2020 року, та мобільний застосунок з тією ж назвою стали ключовими інструментами цифровізації державних послуг. Відповідно до стратегічної мети, задекларованої Міністерством цифрової трансформації, передбачалося оцифрування 100% послуг, що надає держава [16]. Крім того, у 2021–2022 роках розпочалася програма утворення «Центрів Дії» – модернізованих ЦНАП нового покоління, де відвідувачі можуть отримати не лише адміністративні послуги, а й консультації щодо онлайн-сервісів і бізнесу (Дія.Бізнес), безоплатну правову допомогу, банківські та поштові послуги, а також скористатися коворкінг-зоною [17].

Нормативну базу системи адміністративних послуг в Україні додатково формують: Закон «Про місцеве самоврядування в Україні» (організаційне забезпечення ЦНАП як делеговане повноваження органів місцевого самоврядування); Бюджетний кодекс України (фінансування видатків на утримання ЦНАП і надання послуг); Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади, схвалена розпорядженням КМУ від 15.02.2006 № 90-р [18], яка вперше закріпила базову тріаду якості, а це результативність, своєчасність та доступність. Ця тріада стала методологічною основою для подальшого нормативного регулювання якості послуг, в тому числі у молодіжній сфері.

Для молодіжних центрів як суб'єктів надання публічних послуг принципово важливим є те, що Типове положення про молодіжний центр, затверджене Кабінетом Міністрів України, відносить їх до комунальних установ, утворених органами місцевого самоврядування [19]. Це означає, що послуги молодіжних центрів є муніципальними публічними послугами з локальним та змішаним регулюванням. Вони не підпадають безпосередньо під дію Закону «Про адміністративні послуги» у частині технологічних карток і

обов'язкового переліку, проте загальні принципи якості публічних послуг, закріплені у цьому Законі і розвинені в Законі про адміністративну процедуру, цілком застосовні до діяльності молодіжних центрів як ціннісний і методологічний орієнтир.

1.2. Поняття та критерії якості адміністративних послуг

Поняття якості адміністративних послуг є складним і багатовимірним. У найзагальнішому розумінні якість – це ступінь відповідності характеристик об'єкта встановленим або очікуваним вимогам. Послугами є ступінь відповідності процесу і результату надання послуги потребам і очікуванням отримувача. Стандарт ДСТУ ISO 9001:2015, адаптований Україною як національний стандарт, визначає якість як ступінь, до якого сукупність власних характеристик об'єкта задовольняє вимоги [20]. Перенесення цієї концепції з ринку товарів і приватних послуг у сферу публічного управління є продуктивним, але вимагає принципових застережень: отримувач адміністративної послуги не обирає постачальника на конкурентному ринку, а звертається до органу, що діє на підставі закону і реалізує публічно-владні функції. Це робить якість публічних послуг не просто питанням комфорту, а питанням реалізації прав і свобод людини.

У науковій літературі з публічного управління розрізняють кілька вимірів якості послуг. Технічна якість стосується того, що саме отримує споживач у результаті надання послуги: чи відповідає результат законним вимогам і задекларованому стандарту. Функціональна якість стосується того, яким чином надається послуга: наскільки комфортна і зручна взаємодія, як поведуться співробітники, наскільки зрозумілою є процедура. Третім виміром є якість сприйняття, або репутаційна якість: загальне враження, що формується у отримувача про установу і яке впливає на довіру до неї в майбутньому [21]. Для органів публічної влади репутаційна якість є особливо

важливою, оскільки вона безпосередньо пов'язана із соціальним капіталом держави – рівнем довіри громадян до інституцій.

Дослідники публічного управління також розрізняють об'єктивну і суб'єктивну якість адміністративних послуг. Об'єктивна якість вимірюється незалежно від сприйняття отримувача через показники відповідності встановленим стандартам: дотримання строків, правильність оформлення результату, повнота наданої інформації. Суб'єктивною якість є рівень задоволеності отримувача, який може суттєво відрізнятися від об'єктивних показників: навіть своєчасно і правильно оформлена послуга може сприйматися негативно, якщо процес взаємодії був некомфортним або незрозумілим [22]. Комплексна система оцінювання якості має враховувати обидва виміри.

У науці публічного управління сформувалось кілька концептуальних підходів до визначення якості публічних послуг, кожен з яких акцентує на різних аспектах цього поняття. Нормативний підхід ототожнює якість із відповідністю встановленому стандарту або правовій нормі. Перевагою цього підходу є вимірюваність і правова визначеність; недоліком є те, що формальна правомірність дії не гарантує задоволення реальних потреб отримувача. Клієнтоорієнтований підхід визначає якість через задоволеність отримувача і є основою концепції «нового публічного менеджменту» (New Public Management, NPM), що набула поширення починаючи з 1980-х років і суттєво вплинула на практику адміністративних реформ в Україні [23].

Процесний підхід оцінює якість через характеристики самого процесу надання послуги: прозорість, простоту, зручність, оперативність і ввічливість персоналу. Цей підхід є важливим, оскільки дозволяє виявити вузькі місця в організації роботи ще до того, як вони позначаться на результаті. Результативний підхід оцінює якість через рівень досягнення суспільно значущої мети, до прикладу, зростання частки громадян, задоволених якістю публічних послуг, або скорочення часу на оформлення документів. Саме результативний підхід лежить в основі показників Стратегії реформування

державного управління України на 2022–2025 роки, серед яких є рівень задоволеності якістю ЦНАП (94,7% на кінець 2024 року) і частка послуг, доступних в електронній формі [10].

У сучасній практиці публічного управління найбільш ефективним визнається комбінований підхід, що поєднує всі чотири виміри. Він передбачає, що якісна адміністративна послуга водночас є правомірною (нормативна складова), задовольняє реальну потребу особи (клієнтоорієнтована складова), здійснюється через зручну та зрозумілу процедуру (процесна складова) і вносить вимірюваний позитивний вклад у суспільний добробут (результативна складова). Ця комплексність якості адміністративних послуг відображена і в системі стандартів, запроваджених українським законодавством, і в міжнародних моделях оцінювання [24].

Законодавче закріплення вимог до якості адміністративних послуг в Україні здійснено насамперед через статтю 7 Закону «Про адміністративні послуги», яка прямо встановлює, що адміністративні послуги надаються відповідно до умов і вимог, що визначені законодавством [6]. Ця стаття формулює такі основні вимоги до якості: своєчасність (дотримання строків, встановлених законом); доступність (фізична та інформаційна); результативність (фактичне задоволення законної потреби особи); зручність. Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг, схвалена розпорядженням КМУ від 15.02.2006 № 90-р, визначила базову тріаду: результативність, своєчасність та доступність, ще до прийняття профільного закону [18]. Пізніше дослідники та практики розширили цей перелік.

Узагальнюючи законодавчі вимоги та наукові підходи, можна виокремити розгорнуту систему критеріїв якості адміністративних послуг. Результативність означає, що послуга фактично задовольняє законну потребу особи: виданий документ є дійсним, прийняте рішення обґрунтованим, а інформація достовірною. Своєчасність передбачає дотримання строків надання послуги, встановлених законом або стандартом: затримка навіть правильно оформленої послуги є порушенням її якості. Доступність охоплює

три виміри: географічну (зручне розташування місця надання послуги), цінову (безоплатність або посильна вартість) та інформаційну (наявність вичерпної і зрозумілої інформації про порядок і умови отримання послуги). Зручністю є мінімізація витрат часу, зусиль і незручностей для особи під час отримання послуги, у тому числі скорочення кількості документів і відвідувань [25].

Відкритість та прозорість означають наявність актуальної та повної публічної інформації про перелік послуг, умови їх надання, строки, вартість і підстави для відмови таким чином, щоб особа могла самостійно підготуватися до звернення без допомоги посередників. Повага до особи передбачає дотримання гідності, уважне і ввічливе ставлення до отримувача послуги, відсутність дискримінації за будь-якими ознаками. Нарешті, зворотний зв'язок і підзвітність охоплюють наявність механізмів збору відгуків отримувачів, оскарження рішень і дій суб'єкта надання послуги, а також публічну звітність про якість і результати роботи [26]. Перелічені критерії утворюють цілісну систему, де відсутність або недостатній рівень хоча б одного з них знижує загальну якість послуги, навіть якщо інші параметри є бездоганними. Узагальнена структура цих критеріїв та їхній безпосередній вплив на задоволення потреб споживача відображені на рисунку 1.2.



Рис. 1.2. Якість адміністративної послуги

Джерело: власна розробка автора.

Ключовим інструментом стандартизації якості адміністративних послуг в Україні є система інформаційних та технологічних карток, запроваджена статтею 8 Закону «Про адміністративні послуги» і деталізована Постановою КМУ від 30 січня 2013 року № 44 [27]. Інформаційна картка адміністративної послуги є документом, призначеним насамперед для суб'єктів звернення. Вона містить: найменування послуги і суб'єкта її надання; перелік документів, необхідних для отримання послуги, та порядок їх подання; інформацію про платність або безоплатність послуги і розмір плати; строк надання послуги; перелік підстав для відмови; результат послуги; а також посилання на нормативно-правові акти, що регулюють порядок надання [28].

Технологічна картка адміністративної послуги є внутрішнім документом для персоналу і містить детальний опис порядку надання послуги: послідовності дій від моменту отримання заяви до видачі результату суб'єкту звернення. Технологічна картка виконує кілька функцій: по-перше, вона є інструментом контролю за своєчасністю надання послуги; по-друге, є джерелом інформації для навчання персоналу, зокрема нових працівників; по-третє, фіксуючи існуючий порядок надання послуги, вона водночас є інструментом його оптимізації, а саме виявлення і усунення зайвих етапів та елементів [29]. Сукупність інформаційних і технологічних карток є мінімальним нормативним стандартом якості для кожної адміністративної послуги в Україні.

Практика застосування карток виявила низку системних проблем. Дослідники відзначають певні прогалини законодавства, відсутність типових інформаційних карток у деяких групах адмінпослуг, де вони мали б бути, а також неузгодженість у вимогах та рекомендаціях до форми карток. Крім того, у частині органів місцевого самоврядування картки не переглядаються своєчасно і містять застарілу інформацію, а це прямо знижує інформаційну складову якості послуги [30]. Щодо молодіжних центрів, то оскільки вони не є суб'єктами надання адміністративних послуг у прямому розумінні Закону, вимоги про картки до них не застосовуються. Проте методичні рекомендації

Всеукраїнського молодіжного центру та стандарти програми USAID «Мріємо та діємо» передбачають наявність аналогічного за функцією документа – публічного переліку послуг центру з описом умов і порядку їх отримання.

Серед міжнародних стандартів найбільш визнаним і широко застосовуваним у сфері управління якістю є ISO 9001. Стандарти серії ISO 9000 можуть застосовуватися до будь-яких організацій незалежно від їх форм власності, розміру і сфери діяльності [31]. Чинна версія ДСТУ ISO 9001:2015 суттєво відрізняється від попередніх: вона запроваджує контекстний підхід (організація має розуміти своє зовнішнє і внутрішнє середовище та потреби зацікавлених сторін), мислення на основі ризиків, а також більший акцент на лідерство вищого керівництва. Для органів публічної влади та комунальних установ впровадження ISO 9001 дає змогу: структурувати внутрішні процеси надання послуг; запровадити систематичний моніторинг задоволеності отримувачів; знизити кількість помилок і повторних звернень; а також формалізувати підзвітність установи перед засновником і громадськістю. Національний контактний пункт CAF (Common Assessment Framework) в Україні разом із Всеукраїнською асоціацією органів місцевого самоврядування підготував спеціальний посібник з інтерпретації вимог ISO 9001 для органів місцевого самоврядування з урахуванням специфіки публічного сектору [32].

Загальна схема оцінювання CAF є інструментом управління якістю, розробленим спеціально для організацій публічного сектору країн Європи. На відміну від ISO 9001, що орієнтований переважно на зовнішній аудит, CAF побудований на засадах самооцінювання: організація самостійно аналізує власну діяльність за дев'ятьма критеріями і визначає пріоритети для вдосконалення. Критерії CAF поділяються на дві групи: п'ять «передумов» (лідерство; стратегія і планування; управління персоналом; партнерство і ресурси; управління процесами) і чотири «результати» (результати для громадян і клієнтів; результати для персоналу; результати для суспільства; ключові результати діяльності) [24]. Така структура критеріїв CAF

перегукується з логікою комплексної оцінки якості адміністративних послуг: вона враховує не лише задоволеність отримувача, але й внутрішні умови, що забезпечують якість роботи установи.

Впровадження САФ в Україні відбувається через програми Національного агентства з питань державної служби та Вищої школи публічного управління. Модель активно популяризується Національним контактним пунктом САФ, який функціонує в Україні. Особливість САФ для молодіжних центрів полягає у тому, що цей інструмент є безкоштовним і не вимагає залучення зовнішніх аудиторів, він цілком може бути застосований командою самої установи для регулярного самооцінювання і виявлення точок зростання. Результати самооцінювання слугують основою для складання плану вдосконалення і підготовки річного звіту про діяльність, що є важливою складовою публічної підзвітності [32].

Для вимірювання якості послуг у контексті взаємодії з отримувачем широко застосовується методологія SERVQUAL, розроблена А. Парасурманом, В. Зайтамлом та Л. Беррі. Методика вимірює розрив між очікуваннями споживача і його фактичним сприйняттям отриманої послуги за п'ятьма вимірами: матеріальність (tangibles) – зовнішній вигляд приміщень, обладнання, персоналу і матеріалів; надійність (reliability) – здатність точно і достовірно надати обіцяну послугу; чуйність (responsiveness) – готовність допомогти та оперативно обслужити; впевненість (assurance) – компетентність і ввічливість персоналу, що формують довіру; емпатія (empathy) – індивідуальна увага до кожного отримувача [32]. Застосування SERVQUAL до публічного сектору вимагає адаптації: поняття «споживач» розширюється до «громадянин», а очікування формуються не лише особистим досвідом і маркетинговими комунікаціями, а й нормативними вимогами і загальними уявленнями про те, якою має бути державна установа.

Для молодіжних центрів SERVQUAL є зручним аналітичним інструментом, оскільки дозволяє структурувати контент-аналіз відгуків у соціальних мережах. Реакції учасників на публікації, коментарі після заходів і

неформальні відгуки можна систематизувати за п'ятьма вимірами методики і отримати картину «розривів якості» без проведення формального опитування. Поєднання SERVQUAL як аналітичної рамки з даними, отриманими через QR-опитування або Google Forms, здатне забезпечити комплексну і водночас малобюджетну оцінку якості послуг молодіжного центру [32].

Окремим і дедалі важливішим критерієм якості публічних послуг є безбар'єрність – забезпечення рівного доступу до послуг для осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп населення. Методичні рекомендації щодо доступності публічних послуг з урахуванням потреб таких осіб, розроблені Державним агентством України з питань електронного урядування, містять детальні вимоги до фізичного простору, інформаційних матеріалів та цифрових інтерфейсів [34]. Показник задоволеності рівнем безбар'єрності є одним із обов'язкових вимірів комплексної оцінки якості послуги для офлайн-фронт-офісів. Підвищення фізичної безбар'єрності ЦНАП і публічних установ в Україні набуло особливої актуальності після 2022 року у зв'язку зі збільшенням кількості осіб з інвалідністю внаслідок бойових дій, і ця проблема цілком стосується молодіжних центрів як установ, що декларують інклюзивність серед своїх ключових принципів роботи.

Взаємозв'язок між критеріями якості та реальною практикою надання послуг є нелінійним: підвищення одного показника може потребувати компромісу з іншим. Наприклад, максимальна зручність і мінімізація вимог до документів може суперечити нормативній вимозі про перевірку певних фактів. Зниження ціни послуги є підвищенням доступності, але зниженням фінансової стійкості установи. Такі компроміси є звичними у системі управління якістю і вирішуються через встановлення пріоритетів відповідно до місії установи та потреб цільової аудиторії. Для молодіжних центрів, де головним пріоритетом є доступність і відкритість для молоді, цей компроміс зазвичай вирішується на користь спрощення процедур і мінімізації вартості послуг, що є виправданим вибором з огляду на специфіку цільової аудиторії [35].

1.3. Теоретико-методологічні підходи до забезпечення якості надання адміністративних послуг

Теоретико-методологічна база забезпечення якості публічних послуг формувалася поступово, акумулюючи як здобутки менеджменту приватного сектору, так і специфічні підходи, вироблені безпосередньо для потреб публічного управління. Розуміння того, яка модель управління якістю є найбільш адекватною для публічного сектору, залежить від загальної парадигми публічного управління, яка домінує в конкретній країні в конкретний історичний момент [36]. Тому аналіз теоретико-методологічних підходів до забезпечення якості послуг доцільно розпочати з огляду основних моделей публічного управління, в межах яких ці підходи розвивалися.

Традиційна бюрократична модель («Old Public Management») ґрунтується на принципах раціональної ієрархії, чіткого розподілу компетенцій та неухильного дотримання нормативних процедур. У цій моделі якість послуги ототожнюється з правомірністю та процедурною бездоганністю відповідного акта, а не з задоволеністю отримувача. Перевагою підходу є висока правова визначеність і рівність у застосуванні норм; недоліком є нечутливість до індивідуальних потреб людини і слабка орієнтація на результат [37].

Модель «нового публічного менеджменту» (New Public Management, NPM) виникла у Великій Британії та Новій Зеландії в 1980-х роках як реакція на неефективність бюрократичної моделі. NPM запозичує з приватного сектору ринкові механізми, орієнтацію на результат і клієнтоцентричний підхід, розглядаючи громадян як «клієнтів» публічних послуг. Саме в рамках NPM набули поширення концепції управління якістю TQM, впровадження стандартів ISO та вимірювання рівня задоволеності споживачів [38]. Застосування NPM в Україні відбувається через реформи децентралізації, впровадження ЦНАП і цифровізацію державних послуг, хоча критики моделі

вказують, що пряме перенесення бізнес-логіки до публічної сфери не завжди є доречним через специфіку прав, обов'язків і принципу рівності.

Модель «доброго врядування» (Good Governance) доповнює NPM наголосом на прозорості, підзвітності, верховенстві права та участі громадян у прийнятті рішень. У контексті якості послуг Good Governance означає, що якість оцінюється не лише з погляду ефективності, а й через призму демократичних цінностей: доступності для всіх верств населення, недискримінаційності та підзвітності органів надання послуг перед суспільством [37]. Ця модель є особливо актуальною для України в контексті євроінтеграційних прагнень, оскільки вимоги ЄС до якості публічних послуг базуються саме на принципах Good Governance.

Концепція тотального управління якістю (Total Quality Management, TQM) є методологічним фундаментом для переважної більшості сучасних моделей і стандартів якості в публічному секторі. TQM передбачає орієнтацію всієї організаційної діяльності на якість як наскрізний принцип, безперервне вдосконалення процесів, залучення всіх працівників до забезпечення якості та постійний моніторинг відповідності потребам споживача [39]. У публічному секторі застосування TQM потребує адаптації: поняття «споживач» розширюється до «громадянина», а ринкова конкуренція замінюється публічною підзвітністю та нормативним регулюванням. На принципах TQM побудовано як стандарт ISO 9001, так і модель CAF, що робить цю концепцію спільним методологічним знаменником для різних інструментів управління якістю в публічному секторі.

Серед чинників, що визначають рівень якості адміністративних послуг, дослідники виокремлюють кілька груп. Інституційні чинники охоплюють якість нормативно-правової бази, чіткість розподілу повноважень між органами, наявність стандартів послуг і механізмів контролю за їх дотриманням. Організаційні чинники включають структуру і культуру установи, компетентність і мотивацію персоналу, якість внутрішніх процесів і процедур, а також наявність ресурсів для надання послуг належного рівня [23].

Технологічні чинники набувають дедалі більшого значення в умовах цифровізації: наявність і якість цифрових каналів надання послуг, рівень автоматизації процесів, захищеність даних і доступність послуг для осіб з різним рівнем цифрової грамотності безпосередньо впливають на якість взаємодії між органом і отримувачем. Соціальні та демографічні чинники, зокрема рівень освіти і цифрової грамотності населення, мовні особливості, потреби вразливих категорій, визначають реальну доступність послуг навіть за умови їх формальної наявності [40]. Нарешті, зовнішні чинники, як-от воєнний стан або інші надзвичайні ситуації, здатні кардинально змінити умови надання послуг і вимагають відповідної адаптації системи.

Цифровізація є на сьогодні одним із найпотужніших чинників підвищення якості публічних послуг в Україні. У найширшому розумінні цифровізація публічного управління означає переведення державних сервісів в електронну форму, застосування нових інструментів державної комунікації, спрощення дозвільних процедур та налагодження ефективної взаємодії органів влади з громадянами через електронні сервіси [40]. Принципово важливо, що якісна цифровізація передбачає не просте перенесення паперових процедур в електронний формат, а їх переосмислення і спрощення з погляду зручності для отримувача послуги.

Стратегічним орієнтиром цифрової трансформації публічних послуг в Україні є Єдиний державний вебпортал електронних послуг «Дія», який вже охоплює майже 20 мільйонів користувачів [41]. Стратегічна мета, проголошена Міністерством цифрової трансформації, полягає в переведенні всіх топових послуг для бізнесу та громадян у цифровий формат. Ключовим принципом, задекларованим урядом, є не оцифровування хаосу і бюрократії, а переосмислення послуг з метою зробити їх логічними, зручними і зрозумілими [42]. Цей підхід безпосередньо кореспондує з принципами клієнтоорієнтованого управління якістю.

Помітним результатом цифрової трансформації стало суттєве поліпшення позицій України у міжнародних рейтингах електронного

урядування. Дослідження E-Government Development Index за 2024 рік зафіксувало, що за показником Online Services Index Україна піднялась із 102 місця, яке вона займала у 2018 році, на 5 місце у світі за рівнем розвитку цифрових державних послуг [43]. Це свідчить про системний характер цифрових реформ і їх реальний вплив на доступність і якість послуг для громадян. Додаткового імпульсу цій трансформації надає підтримка ЄС: починаючи з 2016 року, Євросоюз виділив понад 51 мільйон євро на підтримку цифрової трансформації України, зокрема на вдосконалення цифрової інфраструктури, реєстрів і публічних електронних послуг відповідно до стандартів ЄС [44].

Окремим аспектом є цифровізація послуг для установ, що надають публічні послуги неформального або соціального характеру, зокрема молодіжних центрів. Для таких установ цифрові інструменти виконують дещо іншу функцію: не стільки замінюють офлайн-взаємодію, скільки доповнюють і розширюють її. Telegram-боти для запису на заходи, онлайн-форми реєстрації, цифровий облік відвідувань і QR-коди для зворотного зв'язку є практичними цифровими інструментами, що підвищують якість послуг молодіжних центрів без повного переходу в дистанційний формат [16]. Ці підходи знайшли відображення у стандартах молодіжних центрів, презентованих у 2024 році програмою USAID «Мріємо та діємо» спільно з Міністерством молоді та спорту.

Водночас слід враховувати обмеження, пов'язані з нерівномірністю цифровізації у різних категорій населення. Дослідження цифрової грамотності, проведені за підтримки EGAP, засвідчили, що понад половини населення України на початку 2020-х років мали рівень цифрових навичок нижче базового [45]. Тому якісна цифрова трансформація публічних послуг має супроводжуватися розвитком цифрових навичок населення і збереженням офлайн-каналів для осіб, які не можуть або не хочуть користуватися цифровими сервісами. Це є ключовою умовою для забезпечення рівної доступності послуг.

Ця трансформація охоплює комплекс стратегічних векторів від впровадження принципів «Digital-by-default» та гармонізації із європейськими стандартами до розбудови інклюзивного цифрового середовища. Системне бачення основних компонентів, що визначають якість публічних послуг у контексті цифровізації, представлено на рисунку 1.3.

КЛЮЧОВІ НАПРЯМИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЯКОСТІ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ



Рис. 1.3. Ключові напрями цифровізації якості публічних послуг

Джерело: власна розробка автора.

Висновки до розділу 1.

Становлення інституту адміністративних послуг в Україні відбувалося поступово з другої половини 1990-х років під впливом євроінтеграційних прагнень і міжнародного досвіду адміністративних реформ. Законодавче визначення адміністративної послуги закріплено Законом «Про адміністративні послуги» від 6 вересня 2012 року. Відповідно до нього, адміністративна послуга є результатом здійснення владних повноважень суб'єктом надання за заявою особи, спрямованим на набуття, зміну чи припинення її прав та обов'язків. Подальший розвиток нормативно-правової бази пов'язаний із прийняттям Закону «Про адміністративну процедуру» №

2073-IX, введеного в дію з 15 грудня 2023 року, який уніфікував правила взаємодії органів влади з особою відповідно до європейських стандартів.

Дослідження поняття якості адміністративних послуг засвідчило його багатовимірність. У науковій літературі розрізняють технічну, функціональну та репутаційну якість, а також об'єктивний і суб'єктивний її виміри. Серед концептуальних підходів виокремлено нормативний, клієнтоорієнтований, процесний та результативний, кожен із яких акцентує на різних аспектах відповідності послуги потребам отримувача. Найбільш повною є комплексна система критеріїв якості, що охоплює результативність, своєчасність, доступність у трьох вимірах (географічна, цінова, інформаційна), зручність, відкритість та прозорість, повагу до особи, а також наявність зворотного зв'язку і підзвітності.

Аналіз теоретико-методологічних підходів показав, що управління якістю публічних послуг розвивалося в межах трьох основних моделей публічного управління: традиційної бюрократичної («Old Public Management»), нового публічного менеджменту (NPM) та доброго врядування (Good Governance). Методологічним фундаментом для більшості сучасних інструментів якості слугує концепція тотального управління якістю (TQM). На її основі сформовано стандарт ISO 9001, загальну схему оцінювання CAF, адаптовану для публічного сектору, та методологію SERVQUAL для вимірювання розриву між очікуваннями і сприйняттям послуги. Цифровізація визначена як один із найпотужніших чинників підвищення якості публічних послуг: Україна посіла 5 місце у світі за рівнем розвитку цифрових державних послуг згідно з E-Government Development Index 2024, що підтверджує системний характер реформ у цій сфері.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРАКТИКИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ У КУ «ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ МОЛОДІЖНИЙ ЦЕНТР «РУХ»

2.1. Загальна характеристика КУ «Івано-Франківський молодіжний центр «Рух» як суб'єкта надання послуг

Комунальна установа «Івано-Франківський молодіжний центр «Рух» є першим комунальним молодіжним центром у місті Івано-Франківськ. Установу засновано рішенням Івано-Франківської міської ради та зареєстровано як неприбуткову організацію у серпні 2023 року (реєстраційний код ЄДРПОУ 45241318) [46]. Засновником і власником є Івано-Франківська міська рада Івано-Франківської області, а установа функціонує у системі управління Департаменту молодіжної політики та спорту міської ради. Юридична адреса та місце фактичного розташування: 76018, м. Івано-Франківськ, вул. В'ячеслава Чорновола, 128. Ця адреса збігається з розміщенням КП «Франківськ Арена», що засвідчує концентрацію молодіжної та спортивної інфраструктури міста в єдиному комплексі. Директором установи є Хом'як Іван Васильович.

Відкриття молодіжного центру відбулося у серпні 2023 року за участі міського голови Руслана Марцінків та широкого кола партнерів. Серед них ключову роль відіграли Всеукраїнський благодійний фонд «Співдія» та ЮНІСЕФ, які фінансували облаштування приміщення і запустили в рамках центру проект «Співдія заради дітей». На церемонії відкриття директор центру Іван Хом'як наголосив, що до відкриття було проведено дослідження запитів молоді і виявлено, які теми є найактуальнішими, що стало основою для формування переліку пріоритетних напрямів роботи [47]. Такий підхід, орієнтований на реальний попит, є важливою інституційною перевагою центру порівняно з установами, що формують програму виключно на основі внутрішніх рішень.

Доцільною є систематизація характеристик КУ «РУХ» у форматі SWOT-аналізу, що дозволяє зіставити внутрішній потенціал установи із зовнішніми умовами її функціонування (рис. 2.1).

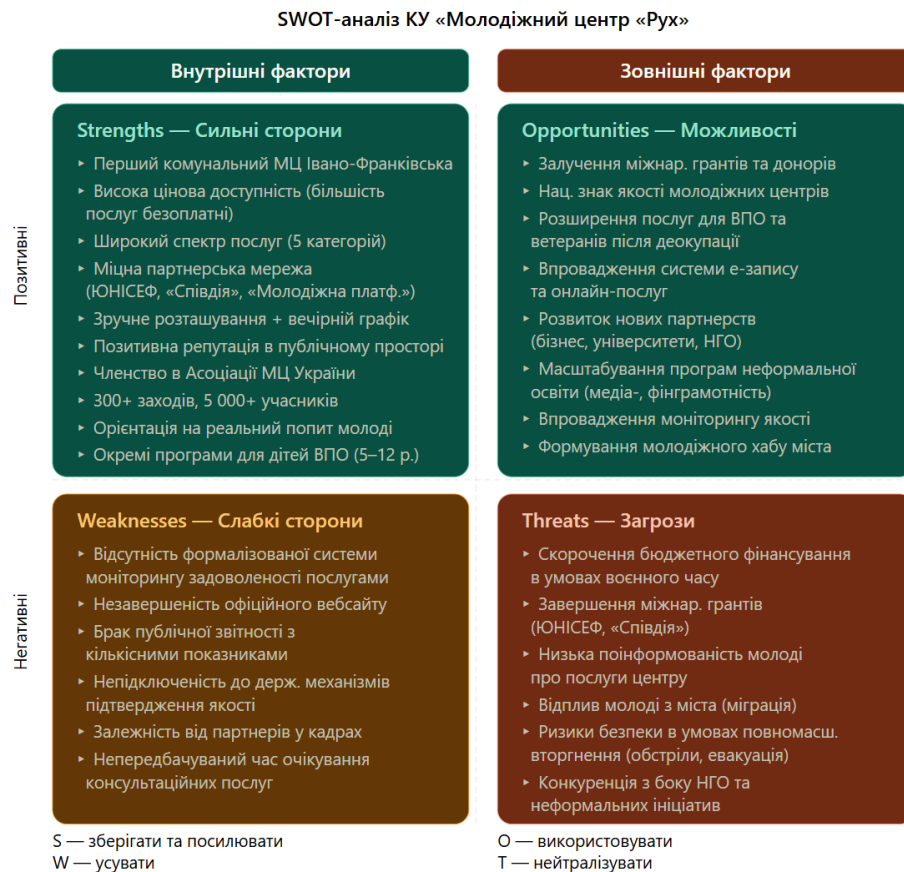


Рис. 2.1. SWOT-аналіз КУ «Рух»

Джерело: власна розробка автора.

КУ «Рух» є місцевим молодіжним центром у розумінні Закону України «Про основні засади молодіжної політики» від 27 квітня 2021 року № 1414-IX. Відповідно до статті 15 цього Закону, місцеві молодіжні центри утворюються органами місцевого самоврядування і належать до сфери їх управління [48]. Правовий статус установи визначається також Типовим положенням про молодіжний центр, затвердженим Кабінетом Міністрів України, яке встановлює основні завдання центру, порядок управління ним та джерела фінансування. Фінансування КУ «Рух» здійснюється переважно з місцевого

бюджету Івано-Франківської міської ради, але з можливістю залучення проектних коштів від міжнародних партнерів і донорських організацій.

Місія КУ «Рух», яка задекларована на офіційному вебсайті, полягає у створенні умов для розвитку та самореалізації молоді, сприянні формуванню активної громадянської позиції та залученні до соціально значущих ініціатив [49]. Ця місія реалізується через три взаємопов'язаних напрями: неформальну освіту, змістовне дозвілля та підтримку молодіжних ініціатив. Такий підхід відповідає сучасній парадигмі молодіжної роботи, яка поєднує розвиток особистості, громадянську активність та соціальну інтеграцію.

Цільова аудиторія центру охоплює молодь переважно від 14 до 35 років відповідно до вимог чинного законодавства про молодіжну політику. Водночас на практиці центр відкритий для ширшого кола відвідувачів: заходи відвідують і молоді сім'ї, і діти віком від 5 років у рамках проекту «Співдія заради дітей». Особливу увагу приділяють роботі з внутрішньо переміщеними особами (ВПО) молодого віку, які прибули до Івано-Франківська внаслідок повномасштабного вторгнення. Для дітей ВПО та місцевих дітей віком 5–12 років функціонує окремий напрям у рамках проекту «Співдія заради дітей», реалізованого у партнерстві з фондом «Співдія» та ЮНІСЕФ [47].

Організаційна структура установи є відносно компактною, що характерно для молодого комунального центру. Директор підпорядковується безпосередньо Департаменту молодіжної політики та спорту Івано-Франківської міської ради. У центрі працюють фахівці з молодіжної роботи, психологи (залучені через партнерський фонд «Співдія»), а також кар'єрні консультанти та юристи на партнерській основі. Такий формат дозволяє розширити спектр послуг без суттєвого збільшення штатного розкладу і є поширеною моделлю для молодіжних центрів, що залучають зовнішню експертизу через партнерські угоди [50].

Режим роботи центру: щоденно з 11:00 до 19:30 [51]. Таке розкладання часу є зручним для основної цільової аудиторії: студенти і школярі можуть відвідувати центр після занять, а молоді працівники у вечірній час. Центр

розташований у приміщенні КП «Франківськ Арена», спортивно-розважальному комплексі в частині міста з розвиненою транспортною інфраструктурою.

Партнерська модель роботи КУ «Рух» є однією з визначальних рис установи. Основним партнером залишається фонд «Співдія», що забезпечує психологічне консультування та реалізацію дитячих програм. Важливим партнером є ЮНІСЕФ, чия підтримка дозволила облаштувати простір для роботи з дітьми ВПО. Серед нових партнерів є громадська організація «Молодіжна платформа», а також Центр інновацій і стійкості, визначений директором центру як один із ключових проєктів [52]. Крім того, КУ «Рух» входить до Асоціації молодіжних центрів України [53], що забезпечує доступ до загальнонаціонального фахового середовища, обміну практиками та участі в системному розвитку молодіжної інфраструктури. Для глибшого розуміння зовнішнього середовища, в якому функціонує КУ «Рух», доцільно розглянути сукупність факторів, що безпосередньо впливають на діяльність установи, які структуровано як PEST-аналіз на рисунку 2.2.



Рис. 2.2. PEST-аналіз КУ «РУХ»

Джерело: власна розробка автора.

Аналіз свідчить, що установа функціонує в умовах сприятливої нормативної бази, однак залишається вразливою до бюджетних ризиків воєнного часу та впливу молоді. Соціальний запит на послуги центру є стабільно високим, зокрема з боку ВПО, що підтверджує актуальність його місії. Технологічний потенціал установи реалізовано лише частково, що формує чіткий вектор для подальшого розвитку цифрової інфраструктури.

Комунікаційна присутність КУ «Рух» забезпечується через кілька каналів: офіційний вебсайт [49], сторінки у соціальних мережах Facebook та Instagram, а також Telegram-канал. Сторінка в Instagram (@ifyc_rukh) є найактивнішим каналом і нараховує понад 700 підписників зі 177 публікаціями. Розклад заходів оприлюднюється через Google Calendar, що забезпечує зручний перегляд запланованих подій [51]. Офіційна сторінка центру в системі Департаменту молодіжної політики та спорту міської ради [54] підтверджує інституційну інтеграцію КУ «Рух» у структуру місцевого самоврядування.

За час діяльності КУ «Рух» досяг помітних кількісних результатів. Станом на початок 2025 року у центрі проведено понад 300 – 350 заходів, які сукупно зібрали більше 5 000 – 6 000 учасників [50]. За словами директора, аудиторія стає активнішою в порівнянні з початком роботи, що свідчить про зростання репутації центру та рівня довіри молоді до установи. Ці показники є суттєвими для молодого комунального центру і засвідчують, що установа посіла помітне місце в молодіжній інфраструктурі Івано-Франківська.

2.2. Аналіз переліку та порядку надання адміністративних послуг установою

Типове положення про молодіжний центр, затверджене постановою Кабінету Міністрів України, визначає, що центр може надавати як безоплатні, так і платні послуги. Перелік платних послуг, порядок та умови їх надання

визначаються засновником центру, а саме органом місцевого самоврядування [19]. Для КУ «Молодіжний центр «Рух» засновником є Івано-Франківська міська рада, що означає: саме вона визначає загальні рамки послуг і умови їх надання через систему Департаменту молодіжної політики та спорту. У практиці роботи КУ «Рух» послуги надаються переважно безоплатно або за мінімальним символічним внеском, що відповідає принципу цінової доступності, закріпленому в критеріях Національного знаку якості молодіжних центрів.

Комплекс послуг КУ «Рух» охоплює п'ять основних категорій: інформаційні, консультаційні, коворкінгові (простір і ресурси), освітні та дозвіллієві. Такий підхід відповідає сучасній концепції молодіжного центру як простору єдиного вікна для задоволення різноманітних потреб молоді та узгоджується з переліком функцій, визначених Законом України «Про основні засади молодіжної політики» для установ цього типу [55]. Відмінністю КУ «Рух» від класичних суб'єктів надання адміністративних послуг є відсутність жорстко формалізованих процедур для більшості наданих послуг, що є типовим для молодіжних центрів, що функціонують у режимі відкритого простору.

Інформаційні послуги становлять базовий рівень роботи центру і є першою точкою контакту для більшості відвідувачів. Вони включають надання відомостей про актуальні можливості для молоді: гранти, освітні програми, стипендії, волонтерську діяльність і стажування. Особливе значення мають інформаційні послуги для ВПО, які потребують орієнтування у новому місті, пошуку можливостей для навчання та працевлаштування. Центр також є точкою поширення інформації про заходи міської молодіжної політики та про підтримку молодіжних проектів з боку міської ради [47]. Порядок надання інформаційних послуг є максимально спрощеним: звернення особисто, через соціальні мережі або електронну пошту без формальних процедурних вимог.

Консультаційні послуги надаються у трьох напрямках: психологічному, кар'єрному та юридичному. Психологічне консультування здійснюється фахівцями фонду «Співдія» в рамках партнерської угоди і орієнтоване насамперед на молодь, яка опинилася у складних життєвих обставинах внаслідок війни. Це відповідає загальноукраїнській тенденції: дослідники фіксують, що психосоціальна підтримка є однією з найпопулярніших послуг сучасних молодіжних центрів [56]. Кар'єрне консультування допомагає молодим людям визначитися з напрямом розвитку, скласти резюме, підготуватися до співбесіди. Юридична підтримка охоплює базові консультації щодо прав молоді, документів ВПО та інших правових питань.

Порядок отримання консультаційних послуг передбачає попередній запис, посилання на форму для запису розміщено у профілі центру в соціальних мережах [51]. Попередній запис дозволяє планувати завантаженість фахівців і мінімізувати очікування. Разом з тим ця система є достатньо простою і не передбачає автоматичного підтвердження, нагадування або збору структурованих даних про запит відвідувача. За відсутності попереднього запису відвідувач може звернутися безпосередньо у центр в робочий час, що зберігає гнучкість і відповідає духу відкритого молодіжного простору.

Коворкінговий простір є важливим елементом матеріально-технічної бази центру і надає молоді можливість безоплатно або за доступною ціною використовувати обладнане робоче місце, підключення до мережі інтернет, а також переговорну кімнату для проведення зустрічей та командної роботи. Цей напрям особливо затребуваний серед студентів, фрилансерів та представників молодіжного підприємництва. Робочий графік центру: щоденно з 11:00 до 19:30 [51] забезпечує доступність коворкінгу для різних категорій молоді. Функціонування коворкінгових просторів при молодіжних центрах є усталеною практикою по всій Україні: сьогодні молодіжні хаби, платформи та коворкінги успішно працюють у більшості обласних центрів і активно розвиваються в менших містах [57].

Освітні послуги реалізуються через проведення тренінгів, семінарів, воркшопів і майстер-класів у форматі неформальної освіти. Неформальна освіта є, за даними загальноукраїнських досліджень, однією зі своєрідних візитівок сучасних молодіжних центрів: у багатьох просторах проводять курси з медіаграмотності, фінансової грамотності та громадянської освіти, що дозволяють молодим людям навчатися новим навичкам у невимушеній атмосфері [56]. У КУ «Рух» тематика освітніх заходів охоплює лідерство та комунікаційні навички, основи підприємництва та фінансової грамотності, медіаграмотність і критичне мислення, волонтерство та громадянську активність. Заходи проводять як власні фахівці центру, так і запрошені експерти та представники партнерських організацій.

Порядок участі в освітніх заходах здійснюється через оголошення у соціальних мережах та попередній запис. Анонс заходу публікується, як правило, за 3–7 днів до події з коротким описом теми, тривалості та умов участі. Реєстрація є необов'язковою для більшості відкритих заходів, проте для тренінгів з обмеженою кількістю місць вона є обов'язковою умовою. Такий підхід знижує бар'єри входу і забезпечує доступність послуг, особливо для молоді, яка вперше звертається до центру.

Дозвіллєві послуги спрямовані на забезпечення змістовного проведення вільного часу молоді. Центр організовує клуби за інтересами, кіновечори з показом української анімації та документального кіно, літературно-музичні вечори під назвою «Літник», творчі зустрічі та культурні події [58]. Ці заходи нерідко мають благодійну складову: кошти від символічного внеску учасників спрямовуються на підтримку громадських організацій або армії. Такий формат відповідає соціальній місії установи та формує у молоді усвідомлене ставлення до дозвілля.

Окремим напрямом є послуги для дітей ВПО та місцевих дітей віком 5–12 років у рамках проекту «Співдія заради дітей», що реалізується у партнерстві з однойменним фондом і ЮНІСЕФ. Цей напрям включає позаурочні інтерактивні зустрічі, творчі заняття та психосоціальну підтримку

для дітей, які опинилися в складних обставинах унаслідок воєнних дій [47]. Надання психосоціальних послуг дітям спирається на нормативну базу, зокрема на розширений перелік психосоціальних послуг, затверджений МОЗ України у 2023–2024 роках, що охоплює індивідуальне і групове психологічне консультування, першу психологічну допомогу та психологічні втручання низької інтенсивності [59].

Важливою характеристикою порядку надання послуг у КУ «Рух» є відсутність жорстко формалізованих технологічних карток для більшості послуг, на відміну від класичного суб'єкта надання адміністративних послуг у розумінні Закону «Про адміністративні послуги». Для молодіжного центру як установи змішаного типу, де публічні послуги тісно переплітаються з соціальними та освітніми, повна формалізація не є ні практично можливою, ні доцільною з огляду на принцип гнучкості та адаптивності молодіжної роботи. Типове положення про молодіжний центр закріплює право центру самостійно визначати форми і методи роботи відповідно до потреб молоді [19].

Порівняно з практикою інших молодіжних центрів України, перелік послуг КУ «Рух» є конкурентоспроможним. Всеукраїнський молодіжний центр виокремлює вісім стратегічних напрямів роботи таких установ: неформальна освіта, соціальна інтеграція, підтримка ініціатив, психосоціальна допомога, інформаційні послуги, волонтерство, ціннісно-орієнтована освіта та розвиток знань і навичок [19]. КУ «Рух» охоплює більшість із цих напрямів. Основний резерв для розвитку міститься не стільки у розширенні переліку послуг, скільки у формалізації порядку їх надання та впровадженні системи оцінювання якості. Системне поєднання цих елементів дозволяє сформувати цілісну модель. Основні параметри подано у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Напрями діяльності та умови надання послуг молодіжним центром

Категорія послуги	Зміст послуги (напрями)	Порядок та умови надання
Інформаційні	Надання актуальної інформації для молоді, розвиток знань та навичок.	Надаються переважно безоплатно. Форми і методи роботи центр визначає самостійно відповідно до потреб молоді.

Консультаційні	Психосоціальна допомога, індивідуальне та групове психологічне консультування, перша допомога	Надаються за принципом гнучкості. Для психологічних втручань використовуються адаптовані протоколи (наприклад, за методиками ВООЗ).
Коворкінгові	Надання відкритого простору та ресурсів центру для роботи та ініціатив молоді.	Реалізується через принцип «єдиного вікна». Доступ до простору є вільним та відкритим (принцип цінової доступності).
Освітні	Неформальна освіта, ціннісно-орієнтоване навчання, тренінги.	Процедури не є жорстко формалізованими (відсутні технологічні картки), що дозволяє адаптувати програму під запит аудиторії.
Дозвіллеві	Соціальна інтеграція, підтримка молодіжних ініціатив, волонтерство.	Надаються на базі принципів молодіжної роботи. Умови визначаються засновник (міською радою) та Департаментом молодіжної політики.

Джерело: власна розробка автора.

Діяльність молодіжного центру охоплює п'ять ключових категорій послуг: інформаційні, консультаційні, коворкінгові, освітні та дозвіллеві. Їхній зміст спрямований на всебічний розвиток молоді шляхом надання актуальної інформації, психосоціальної допомоги, відкритого простору для ініціатив, неформальної освіти та сприяння соціальній інтеграції. Загалом умови надання цих послуг характеризуються максимальною доступністю та адаптивністю: вони здебільшого є безоплатними, реалізуються за принципами гнучкості та «єдиного вікна» (з вільним доступом), а відсутність жорстких формалізованих процедур дозволяє оперативно підлаштовувати програми і методи роботи під актуальні потреби цільової аудиторії.

2.3. Оцінка рівня якості адміністративних послуг у КУ «Івано-Франківський молодіжний центр «Рух»

Оцінка рівня якості послуг КУ «Молодіжний центр «Рух» здійснена на основі двох взаємодоповнюючих методів: контент-аналізу публічних джерел (офіційний веб-сайт, сторінки у соціальних мережах, публікації медіа) та аналітичної оцінки відкритих даних щодо діяльності установи (відомості про

кількість заходів, охоплення учасників, партнерські зв'язки, наявні документи та звітні матеріали). Вибір саме цих методів зумовлений відсутністю публічних результатів стандартизованих опитувань відвідувачів, що є типовою ситуацією для молодіжних центрів, які ще не впровадили формалізованих систем моніторингу якості. Контент-аналіз соціальних мереж та відкритих даних є визнаним науковим інструментом у дослідженнях публічного управління, що дозволяє отримати достатньо репрезентативну картину сприйняття установи цільовою аудиторією [60].

Оцінка здійснювалась за шістьма критеріями якості, визначеними у Розділі 1 цієї роботи: результативність, своєчасність, доступність (фізична, цінова, інформаційна), зручність, відкритість і зворотний зв'язок. До аналізу залучено матеріали офіційного вебсайту КУ «Рух» [49], Instagram-сторінки [51], офіційних публікацій Івано-Франківської міської ради [47], публікацій у місцевих медіа [52], а також аналітичного огляду молодіжного середовища Івано-Франківської громади 2023 року [61].

За критерієм результативності рівень якості послуг КУ «Рух» можна оцінити як достатній із позитивною динамікою. Ключовим індикатором є кількісне зростання охоплення: за час діяльності центр провів понад 300 заходів, які зібрали більше 5 000 – 6 000 учасників. Директор Іван Хом'як у квітні 2025 року зафіксував, що аудиторія стає активнішою порівняно з початком роботи [52], що є опосередкованим свідченням задоволення потреб молоді. Водночас відсутність систематизованих даних про те, які конкретно потреби були задоволені і якою мірою, не дозволяє провести глибшу оцінку результативності за цим критерієм. Регулярне фіксування результатів участі молоді у програмах центру, реалізованих проєктів, вирішених проблем є тим аспектом, який потребує подальшого розвитку.

За критерієм доступності рівень якості послуг є одним із найсильніших аспектів КУ «Рух». Фізична доступність забезпечується розташуванням центру у приміщенні КП «Франківськ Арена» на вул. Чорновола, 128, у районі з розвинутою транспортною мережею. Графік роботи охоплює вечірній час,

зручний для студентів, школярів і працюючої молоді. Цінова доступність є максимальною: переважна більшість послуг безоплатна, а символічні внески на дозвіллевих заходах спрямовуються на благодійність. Інформаційна доступність забезпечується багатоканальним охопленням: вебсайт, Instagram, Facebook, Telegram-канал та Google Calendar дозволяють молоді дізнаватись про послуги та заходи зручним для себе способом.

За критерієм зручності центр демонструє добрі показники. Спрощений порядок звернення без бюрократичних вимог, відсутність черг на більшість послуг, можливість відвідати центр без попереднього запису та дружня атмосфера – усе це підтверджується характером публікацій у соціальних мережах, де переважають теплі та позитивні відгуки учасників заходів. Контент-аналіз публікацій на сторінці у Facebook [62] та Instagram [51] засвідчує стабільно позитивний емоційний тон реакцій аудиторії: переважають лайки, позитивні коментарі й репости, ознаки невдоволення або критики в публічному просторі виявлено не було. Слід, однак, враховувати, що неформальний моніторинг відгуків у соціальних мережах охоплює лише найактивніших відвідувачів і не є репрезентативним для всієї аудиторії.

За критерієм відкритості картина є неоднорідною. З одного боку, центр активно веде сторінки у соціальних мережах і регулярно публікує анонси та фотозвіти з заходів. Графік роботи, адреса та контактна інформація доступні у шапці профілю Instagram і на офіційній сторінці Департаменту молодіжної політики та спорту [54]. Посилання на Google Calendar із розкладом заходів забезпечує прозорість планування. З іншого боку, вебсайт rukh.if.ua [49] на момент дослідження містив демонстраційний контент у розділі «Послуги» замість реальних матеріалів. Це суттєво знижує інформаційну цінність ресурсу та може негативно впливати на перше враження потенційних відвідувачів. Відсутність публічних звітів про діяльність установи з кількісними показниками є ще одним недоліком в частині відкритості.

За критерієм своєчасності, у розумінні регулярності й передбачуваності надання послуг, центр демонструє задовільний рівень. Заходи проводяться

регулярно протягом усіх днів тижня. Анонси публікуються завчасно, що дозволяє молоді планувати відвідування. Водночас відсутність стандартизованих строків надання консультаційних послуг (зокрема, гарантованого часу очікування психологічної або юридичної консультації) є характерним обмеженням, пов'язаним із партнерським форматом залучення фахівців. Кількість доступних годин консультацій залежить від графіків партнерів, що робить цю послугу менш передбачуваною порівняно з іншими.

За критерієм зворотного зв'язку наявна система є найменш розвиненим аспектом якості послуг КУ «Рух». Зворотний зв'язок здійснюється переважно у неформальний спосіб: через реакції та коментарі у соціальних мережах. Систематичного анкетування відвідувачів після заходів або опитувань для оцінки рівня задоволеності послугами не виявлено. Це підтверджується відсутністю у публічному доступі будь-яких аналітичних матеріалів на основі зібраних відгуків. Водночас дослідження молодіжного середовища Івано-Франківської громади 2023 року [61], проведене до відкриття центру, зафіксувало низький рівень залученості молоді до молодіжних інституцій і слабку поінформованість про наявні можливості, що формує важливий контекст для оцінки ефективності комунікації КУ «Рух».

Комплексна оцінка рівня якості послуг КУ «Рух» за стандартами молодіжних центрів, зокрема критеріями Національного знаку якості [63], дозволяє зробити такий висновок: установа впевнено відповідає базовим вимогам у частині доступності, зручності та різноманіття послуг. Партнерська екосистема (UNICEF, Save the Children, «Молодіжна платформа», Міністерство молоді та спорту [52]) свідчить про інституційну довіру до центру з боку впливових партнерів. Основні прогалини зосереджені в системі моніторингу якості та публічній звітності, що є типовим для установ на початковому етапі розвитку та може бути усунуто в середньостроковій перспективі.

Узагальнюючи результати дослідження, можна виокремити сильні та слабкі сторони якості послуг КУ «Рух». До сильних сторін належать: висока

цінова та фізична доступність; зручний і дружній формат взаємодії з відвідувачами; широкий і різноманітний спектр послуг для молоді; міцна партнерська основа, що розширює можливості центру за межі бюджетного фінансування; позитивна репутація в публічному просторі; зростаюча кількість відвідувачів і заходів. До слабких сторін належать: відсутність формалізованої системи моніторингу задоволеності послугами; незавершеність офіційного вебсайту; брак публічної звітності з кількісними показниками; непідключеність до загальнодержавних механізмів підтвердження якості. Структурована модель надання послуг подана на рисунку 2.3.

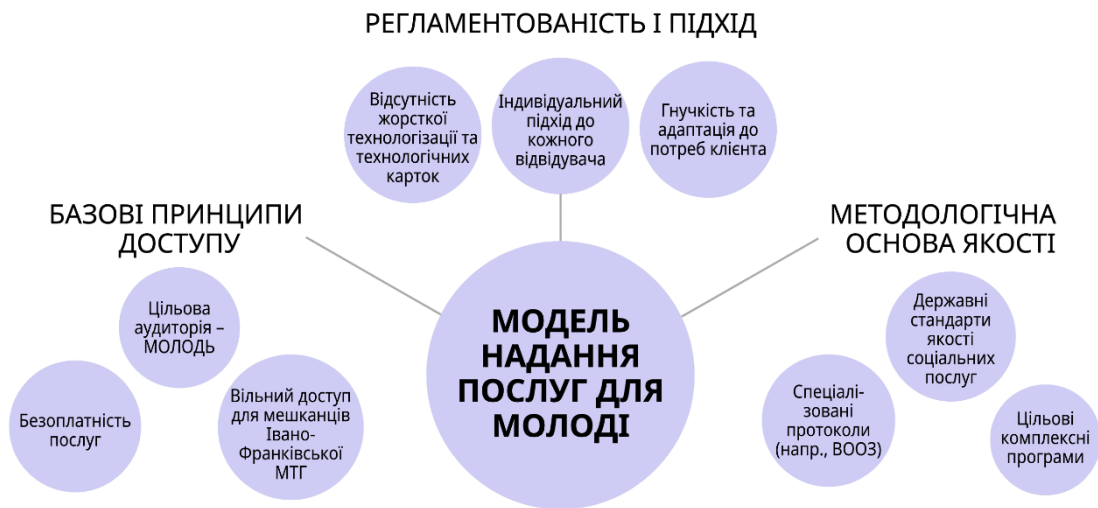


Рис. 2.3. Модель надання послуг для молоді

Джерело: власна розробка автора.

Висновки до розділу 2.

Встановлено, що КУ «Рух» є першим комунальним молодіжним центром у місті Івано-Франківськ, заснованим рішенням міської ради і зареєстрованим у серпні 2023 року. Установа функціонує як місцевий молодіжний центр у розумінні Закону «Про основні засади молодіжної політики» та фінансується з місцевого бюджету з можливістю залучення проектних коштів від міжнародних партнерів. Ключовими партнерами центру є фонд «Співдія», ЮНІСЕФ та громадська організація «Молодіжна

платформа». Місія установи полягає у створенні умов для розвитку молоді, формуванні активної громадянської позиції та залученні до соціально значущих ініціатив. За час діяльності центр провів понад 300 заходів із сукупним охопленням понад 5 000 учасників, що свідчить про його помітне місце в молодіжній інфраструктурі міста.

Аналіз переліку послуг показав, що КУ «Рух» надає послуги у п'яти основних категоріях: інформаційні, консультаційні (психологічні, кар'єрні, юридичні), коворкінгові, освітні та дозвіллеві. Більшість послуг надається безоплатно, що забезпечує максимальну цінову доступність. Водночас установа не є класичним суб'єктом надання адміністративних послуг у розумінні Закону «Про адміністративні послуги»: надавані нею послуги є публічними послугами муніципального рівня з локальним та змішаним регулюванням, що зумовлює відсутність жорстко формалізованих технологічних карток для більшості видів діяльності.

Оцінка рівня якості за шістьма критеріями, визначеними у першому розділі, виявила як сильні, так і слабкі сторони установи. До сильних сторін належать: висока фізична та цінова доступність, зручний і дружній формат взаємодії з відвідувачами, широкий спектр послуг і стабільно позитивна репутація в публічному просторі. До слабких сторін відносяться: відсутність формалізованої системи моніторингу задоволеності послугами, незавершеність офіційного веб-сайту, брак публічної звітності з кількісними показниками та непідключеність до загальнодержавних механізмів підтвердження якості. Зазначені недоліки є типовими для установи на початковому етапі розвитку і можуть бути усунуті без значних фінансових ресурсів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ У КУ «ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ МОЛОДІЖНИЙ ЦЕНТР «РУХ»

3.1. Проблеми та недоліки у забезпеченні якості надання адміністративних послуг установою

Аналіз діяльності КУ «Молодіжний центр «Рух», проведений у попередньому розділі, дозволяє перейти від опису фактичного стану справ до систематизації виявлених проблем і недоліків. Для коректного розуміння природи цих проблем важливо розмежувати два рівні: проблеми, характерні для КУ «Рух» як конкретної установи, та проблеми системного характеру, притаманні молодіжним центрам України загалом. Такий підхід дозволяє уникнути надмірної критики молодого центру за недоліки, що є структурними для всієї галузі, і водночас чітко окреслити ті аспекти, де є реальний простір для поліпшення на рівні самої установи.

Першою і найсуттєвішою проблемою є відсутність формалізованої системи моніторингу якості послуг. Відповідно до Порядку проведення моніторингу та оцінки ефективності діяльності молодіжних центрів, затвердженого наказом Міністерства молоді та спорту від 26 листопада 2024 року № 7396, моніторинг здійснюється з метою аналізу ефективності діяльності центрів, нагляду за якістю послуг відповідно до критеріїв якості, а також визначення заходів для вдосконалення їхнього функціонування [64]. КУ «Рух» наразі не зареєстрований у системі Національного знаку якості молодіжних центрів і, відповідно, не охоплений цим загальнодержавним механізмом. Це означає, що установа позбавлена і зовнішнього моніторингу з боку Всеукраїнського молодіжного центру, і стимулу до систематичного самооцінювання за затвердженими критеріями [19].

Відсутність системи внутрішнього оцінювання задоволеності відвідувачів є безпосереднім наслідком зазначеної проблеми. У КУ «Рух» не

виявлено практики регулярного анкетування учасників після заходів, проведення кварталних або річних опитувань, збору структурованих кількісних даних про охоплення та результати послуг. Моніторинг якості зводиться фактично до спостереження за реакціями у соціальних мережах, що є неформальним, нерепрезентативним і не придатним для прийняття управлінських рішень на системній основі. Аналітична записка Національного інституту стратегічних досліджень підкреслює, що регулярний моніторинг є необхідною умовою виявлення недоліків організації роботи установ, які надають публічні послуги [65].

Другою значущою проблемою є незавершеність офіційного вебсайту та брак публічної звітності. Вебсайт rukh.if.ua на момент дослідження містив демонстраційний контент у ключових розділах замість реальної інформації про послуги. Фактично єдиним повноцінним онлайн-ресурсом центру залишається сторінка в Instagram, яка, проте, не здатна забезпечити той рівень структурованості та повноти інформації, якого потребує потенційний відвідувач, а зокрема, чіткого переліку послуг з умовами та порядком їх отримання. Відсутність публічних звітів про діяльність установи з кількісними показниками охоплення, видатків та результатів є окремим недоліком у контексті принципу прозорості та підзвітності публічних установ перед засновником і громадою [66].

Третьою проблемою є залежність консультаційних послуг від партнерів без закріпленого стандарту доступності. Психологічне консультування здійснюється виключно фахівцями фонду «Співдія» на основі партнерської угоди, що є ефективною моделлю для розширення спектру послуг, проте несе ризики: зміна умов партнерства, завершення грантового фінансування або ротація фахівців можуть суттєво звузити або тимчасово припинити надання цього виду послуг. Аналіз загальноукраїнської ситуації у молодіжній сфері засвідчує, що фінансування молодіжної політики залишається непростим питанням, а більшість молодіжних центрів значною мірою залежать від допомоги міжнародних організацій [67]. Для КУ «Рух» ця структурна

залежність є одночасно перевагою (розширений спектр послуг) і вразливістю (нестабільність у часі).

Четвертою проблемою є відсутність стандартизованого переліку послуг з чіткими умовами та гарантованими строками їх надання. На відміну від класичних суб'єктів надання адміністративних послуг, де технологічні картки закріплюють параметри кожної послуги, КУ «Рух» функціонує в режимі відкритого простору без формалізованих процедур. Це цілком відповідає природі молодіжної роботи і не є недоліком у прямому сенсі, однак на практиці призводить до ситуації, коли відвідувач не має чітких очікувань щодо того, які послуги він може отримати, в яких форматах і з якими строками. Стандарти молодіжних центрів, презентовані в квітні 2024 року програмою USAID «Мріємо та діємо», прямо вказують на необхідність наявності публічного переліку послуг як елементу стандарту комунікацій [35].

П'ятою проблемою є недостатнє охоплення молоді, проінформованої про центр та його послуги. Аналітичний огляд молодіжного середовища Івано-Франківської громади 2023 року, проведений до відкриття КУ «Рух», зафіксував низький рівень залученості молоді до молодіжних інституцій міста та слабку поінформованість про наявні можливості [61]. Незважаючи на активну присутність у соціальних мережах, аудиторія Instagram-сторінки центру нараховує близько 724 підписників, що для міста з населенням понад 200 тисяч осіб є доволі скромним охопленням. Це свідчить про те, що значна частина потенційної цільової аудиторії ще не знає про центр або не сприймає його як релевантний для себе ресурс. Причинами можуть бути як недостатня інтенсивність комунікаційних кампаній, так і нерозвиненість вебсайту як ресурсу для пошукового трафіку.

Шостою проблемою, яка має системний характер для більшості молодіжних центрів України, є обмеженість ресурсів для повноцінного кадрового забезпечення. Концепція Державної цільової соціальної програми «Молодь України» ще у 2016 році серед ключових проблем галузі визначила слабку координацію між різними органами влади та відсутність повноцінного

механізму формування державної молодіжної політики [68]. Для місцевих комунальних центрів, що фінансуються з міського бюджету, штатний розклад, як правило, є мінімальним. У КУ «Рух» ця проблема частково вирішується через партнерську модель залучення зовнішніх фахівців, проте вона не знімає питання стабільності та інституційної пам'яті: за партнерського підходу компетентності та зв'язки, накопичені залученими спеціалістами, не завжди залишаються в установі.

Сьомою проблемою є відсутність участі КУ «Рух» у загальнодержавних та міжнародних механізмах підтвердження якості, що звужує доступ до методичної підтримки та ресурсів. Учасники проєкту USAID «МолодьТуТ» отримують фінансування на облаштування приміщень, методичну підтримку і навчання персоналу, а також автоматично впроваджують стандарти моніторингу та оцінки [69]. КУ «Рух» не бере участі в цьому проєкті, що означає відсутність доступу до зазначених ресурсів і механізмів. Також, участь у системі Національного знаку якості відкриває доступ до методичної підтримки Всеукраїнського молодіжного центру та є інструментом підтвердження якості перед засновником і партнерами. Зазначені механізми є реальним організаційним ресурсом для розвитку установи. Всі сім ключових проблем у структурованому графічному форматі подано на рисунку 3.1.



Рис. 3.1. Ключові проблеми забезпечення якості послуг у КУ «Рух»

Джерело: власна розробка автора.

Варто підкреслити, що виявлені проблеми є типовими для молодого комунального центру. Дослідження Ради Європи «Молодіжні центри та простори в Україні: дослідження потреб та стану діяльності» зафіксувало схожі системні недоліки у роботі молодіжних установ по всій країні [70]. Більшість виявлених проблем КУ «Рух» є вирішуваними без значних фінансових ресурсів і можуть бути усунені шляхом організаційних рішень, впровадження цифрових інструментів і підключення до наявних загальнодержавних механізмів підтримки. Саме ці напрями складають зміст рекомендацій, що наводяться у підрозділах 3.2 та 3.3 цієї роботи.

3.2. Впровадження цифрових інструментів як засіб підвищення якості адміністративних послуг

Цифровізація публічних послуг є одним із визначених пріоритетів державної політики України, і ця логіка повністю застосовна до молодіжних установ. Кінцевою метою цифрової трансформації є побудова держави, яка стає сервісом без бюрократії та черг [71]. Для молодіжного центру на кшталт КУ «Рух» мета є аналогічною: цифрові інструменти мають не ускладнити взаємодію з відвідувачем, а спростити і прискорити її. При цьому специфіка молодіжної роботи полягає в тому, що цифровізація тут виконує насамперед допоміжну роль – вона підсилює офлайн-присутність, а не замінює її. Аналіз виявлених у підрозділі 3.1 проблем дозволяє визначити чотири пріоритетні напрями впровадження цифрових інструментів у КУ «Рух»: чат-бот для взаємодії з відвідувачами, цифрова система обліку відвідувань і зворотного зв'язку, розвиток вебсайту та впровадження онлайн-формату для окремих послуг.

Першим і найбільш пріоритетним цифровим інструментом є Telegram-бот для взаємодії з відвідувачами. Telegram є найпоширенішим месенджером

в Україні, яким активно користуються молодь і підлітки. Ця платформа вже застосовується як канал комунікації КУ «Рух» через Telegram-канал, що створює природне підґрунтя для розширення функціональності до рівня бота. Технологія Telegram-ботів є загальнодоступною і безоплатною: за допомогою відкритих бібліотек мови Python або конструкторів на кшталт Gerabot [72] можна розробити повноцінного бота без значних витрат. Досвід впровадження Telegram-ботів у сфері освіти та громадських сервісів в Україні підтверджує ефективність цього інструменту [73] для автоматизації рутинних запитів і зниження навантаження на персонал.

Функціональність рекомендованого Telegram-бота для КУ «Рух» має охоплювати щонайменше чотири блоки. Інформаційний блок включає анонси заходів, актуальний розклад роботи центру та перелік доступних послуг – цей функціонал дозволяє відвідувачам отримувати відповіді на найпоширеніші запити цілодобово без участі персоналу. Реєстраційний блок надає можливість записатися на конкретний захід або консультацію безпосередньо через інтерфейс бота без переходу до зовнішніх сервісів. Блок зворотного зв'язку передбачає короткі опитування після відвідання заходу, достатньо всього одного-трьох питань для збору оцінок задоволеності. Довідковий блок містить відповіді на типові запитання: адреса, контакти, умови користування коворкінгом, інформація про партнерські послуги. Аналогічні за архітектурою боти вже застосовуються такими установами, як Дія, де бот охоплює перегляд послуг, знаходження укриттів та проведення опитувань [73].

Другим напрямом є впровадження QR-кодів для цифрового обліку відвідувань і збору зворотного зв'язку. QR-коди є простим, недорогим і зрозумілим для молодії аудиторії інструментом. Принцип застосування є наступним: кожен захід супроводжується QR-кодом, сканування якого дозволяє зафіксувати факт присутності, а після завершення заходу відкриває коротку форму оцінювання. Технічно це реалізується через Google Forms із попередньо налаштованими питаннями, або через спеціалізовані сервіси на кшталт Google Workspace Marketplace [74], що автоматично генерують QR-

коди для реєстрації учасників. QR-коди також широко застосовуються в рамках сервісів електронного урядування, зокрема, сервіс Дія.QR дозволяє державним і комунальним установам отримувати копії цифрових документів від відвідувачів без паперових носіїв [75], що є корисним і для КУ «Рух» при оформленні окремих послуг.

Система цифрового обліку відвідувань вирішує відразу кілька проблем, виявлених у підрозділі 3.1. По-перше, вона формує структуровану базу даних про кількість та профіль учасників, що є необхідною умовою для підготовки публічної звітності та подання заявки на Національний знак якості або участь у проєкті «МолодьТуТ». По-друге, короткі форми оцінювання після заходів, доступні через QR-коди, забезпечують регулярний і структурований зворотний зв'язок без додаткового навантаження на персонал. По-третє, накопичені дані дозволяють аналізувати динаміку відвідуваності в розрізі різних типів заходів і послуг, що є інформаційною основою для управлінських рішень щодо розвитку програм центру [35].

Третім напрямом є розвиток офіційного вебсайту rukh.if.ua як повноцінного інформаційного ресурсу. Сайт є єдиним каналом, здатним охопити потенційних відвідувачів через пошуковий трафік, що є критично важливим для розширення аудиторії поза колом підписників соціальних мереж. Мінімально необхідний функціонал сайту молодіжного центру відповідно до стандартів USAID «Мріємо та діємо» [35] охоплює: актуальний структурований опис послуг із умовами їх надання; оновлюваний календар подій; інформацію про команду та партнерів; форму або посилання для зворотного зв'язку; а також публічні звіти про діяльність. Для виконання цих вимог не потрібно суттєво переробляти наявну технічну базу сайту, адже достатньо тільки системного наповнення реальним контентом замість демонстраційних матеріалів і запровадження регулярного редакційного процесу оновлення.

Важливим технічним аспектом є інтеграція між різними цифровими каналами центру. Ефективна цифрова екосистема передбачає, що Telegram-

бот, вебсайт, Instagram та Google Calendar є взаємопов'язаними: анонс заходу публікується одночасно в усіх каналах, посилання на реєстрацію веде до єдиної форми, а результати опитувань автоматично агрегуються в одному місці. Такий підхід мінімізує час, який персонал витрачає на дублювання контенту в різних каналах, і забезпечує узгоджену комунікацію з аудиторією. Принцип «не оцифровування хаосу, а переосмислення процесів» [71], проголошений у концепції цифрової трансформації державних послуг, повністю застосовний тут: спочатку потрібно визначити, яку проблему вирішує кожен цифровий інструмент, і лише тоді впроваджувати його.

Четвертим напрямом є розширення онлайн-формату для окремих послуг, насамперед консультаційних. Переведення частини кар'єрних та юридичних консультацій у дистанційний формат через відеозв'язок або чат дозволить охопити молодь, яка не може відвідати центр фізично: студентів денної форми навчання під час пар, ВПО, що проживають у віддалених районах міста, а також осіб з обмеженою мобільністю. Гібридний формат роботи, де частина послуг надається офлайн, а частина онлайн, є усталеною практикою молодіжних центрів у рамках проєкту «МолодьТуТ» і демонструє позитивний вплив на загальне охоплення [69]. Для реалізації цього напряму не потрібна окрема технічна інфраструктура: достатньо визначити регулярні слоти для онлайн-консультацій і забезпечити можливість запису через Telegram-бота або форму на сайті.

Окремої уваги заслуговує питання поступовості впровадження. Реалістична дорожня карта цифровізації для КУ «Рух» може бути структурована за трьома горизонтами. Короткостроковий горизонт (до 3 місяців) охоплює: наповнення вебсайту реальним контентом, запровадження QR-кодів для реєстрації та оцінювання заходів, а також розробку базового Telegram-бота з інформаційним та реєстраційним блоками. Середньостроковий горизонт (3–12 місяців) передбачає: розширення функціональності бота, впровадження системи агрегації даних про відвідуваність, запровадження онлайн-формату для частини консультацій.

Довгостроковий горизонт (понад рік) включає публікацію першого річного звіту на основі накопичених даних, подання заявки на Національний знак якості та участь у конкурсному відборі до проєкту «МолодьТуТ». Комплекс цифрових інструментів, обраних для реалізації кожного етапу стратегії та автоматизації взаємодії з молоддю, візуалізовано на рисунку 3.2.

ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ КУ «РУХ»

	Telegram Bot	Автоматизація (Gerabot, Python). Інформація, реєстрація, зворотний зв'язок.
	Дія.QR	QR-коди для швидкої реєстрації. Швидкий збір відгуків, без паперу.
	Google Forms	Онлайн-форми для оцінювання. Реєстрація учасників заходів.
	Вебсайт	Офіційний вебсайт для інформування. Платформа для оприлюднення звітності.

Рис. 3.2. Цифрові інструменти для автоматизації взаємодії з молоддю

Джерело: власна розробка автора.

Важливою умовою успішного впровадження цифрових інструментів є врахування потреб відвідувачів із різним рівнем цифрової грамотності. Хоча молодіжна аудиторія в цілому є більш цифровою порівняно з іншими віковими групами, частина ВПО та дітей з менш забезпечених родин може мати обмежений доступ до смартфонів або стабільного інтернету. Тому офлайн-альтернативи, а саме паперові форми реєстрації та оцінювання мають зберігатися паралельно з цифровими інструментами як резервний канал. Принцип інклюзивності у доступі до послуг, закріплений у стандартах молодіжних центрів [35], потребує, щоб цифровізація не створювала нових бар'єрів для тих, хто вже і без того є вразливим.

3.3. Рекомендації щодо вдосконалення системи забезпечення якості адміністративних послуг

Рекомендації, сформульовані в цьому підрозділі, є логічним підсумком дослідження і спрямовані на усунення конкретних проблем, виявлених у підрозділі 3.1, та на практичне застосування цифрових інструментів, описаних у підрозділі 3.2. Вони структуровані за чотирма взаємопов'язаними напрямками: впровадження внутрішньої системи моніторингу якості; підвищення прозорості та публічної звітності; підключення до загальнодержавних механізмів забезпечення якості; та вдосконалення організаційної основи надання послуг. Кожна рекомендація є конкретною, реалістичною з огляду на ресурси молодого комунального центру і спирається на чинну нормативну базу та кращі практики галузі.

Першою групою рекомендацій є впровадження внутрішньої системи моніторингу якості послуг. Методичні рекомендації щодо організації функціонування молодіжного центру, підготовлені Всеукраїнським молодіжним центром і розміщені на платформі Асоціації молодіжних центрів України [76], визначають моніторинг і оцінку діяльності як один із шести обов'язкових блоків ефективної роботи центру. Відповідно до цих рекомендацій, а також Порядку проведення моніторингу діяльності молодіжних центрів, затвердженого наказом Міністерства молоді та спорту від 26.11.2024 № 7396 [64], КУ «Рух» рекомендується запровадити трирівневу систему внутрішнього моніторингу.

Перший рівень – оперативний моніторинг після кожного заходу. Після завершення кожної події учасникам пропонується коротке анонімне опитування з трьох питань: загальна оцінка заходу за п'ятибальною шкалою; корисність для особистого розвитку учасника; одне відкрите питання про побажання або зауваження. Опитування може проводитись через QR-код із посиланням на Google Forms або у паперовій формі як резервний варіант. Накопичена база оцінок дозволить відстежувати динаміку задоволеності по

різних типах заходів і коригувати їх тематику й формат. Другий рівень – квартальне опитування постійних відвідувачів, яке охоплює оцінку всіх основних видів послуг, зручності розкладу та приміщення, а також рівня поінформованості про можливості центру. Опитування поширюється через Telegram-канал та Instagram. Третій рівень – це річне самооцінювання за критеріями якості [56], яке включає аналіз накопичених кількісних даних, порівняння з попереднім роком і формулювання пріоритетів на наступний цикл планування.

Другою групою рекомендацій є підвищення прозорості та публічної звітності. Принцип підзвітності засновнику і громаді є одним із ключових у стандартах молодіжних центрів USAID 2024 року: стандарти впроваджують нові підходи до роботи, зокрема комплексний моніторинг ефективності та підзвітність засновникам [77]. КУ «Рух» рекомендується щорічно публікувати короткий звіт про діяльність, що містить такі кількісні показники: загальна кількість відвідувачів та унікальних учасників; кількість проведених заходів у розрізі категорій послуг; частка ВПО серед відвідувачів; середній рівень задоволеності за результатами опитувань; кількість залучених партнерів і реалізованих проектів. Такий звіт має бути розміщений на офіційному веб-сайті, у соціальних мережах і надісланий засновнику, яким є Департамент молодіжної політики та спорту Івано-Франківської міської ради.

Паралельно необхідно завершити наповнення офіційного веб-сайту rukh.if.ua реальним контентом. Пріоритетними розділами є: структурований перелік послуг з описом умов і порядку їх отримання; актуальний календар подій; інформація про команду та партнерів; форма або посилання для зворотного зв'язку. Ці елементи не потребують технічної переробки наявного сайту, а лише системної редакційної роботи. Запровадження регулярного графіку оновлення контенту, наприклад, огляд і оновлення розділів раз на місяць дозволить підтримувати актуальність інформації без значного навантаження на персонал.

Третьою групою рекомендацій є підключення до загальнодержавних механізмів забезпечення якості. Першим кроком є реєстрація КУ «Рух» в інформаційно-комунікаційній системі «Молодіжні центри та молодіжні простори України», запровадженій наказом Міністерством молоді та спорту від 26.11.2024 № 7396 [64]. Система передбачає подання щорічних електронних звітів, що дозволяє накопичувати структуровану інформацію про діяльність і відповідність критеріям якості в часі. Реєстрація у цій системі є необхідною передумовою для подання заявки на Національний знак якості молодіжних центрів, присудження якого здійснюється Всеукраїнським молодіжним центром строком на три роки із щорічним підтвердженням [19].

Другим кроком у напрямку підключення до загальнодержавних механізмів є подання заявки до проєкту «МолодьTuT» програми USAID «Мріємо та діємо» в наступному конкурсному відборі. Участь у проєкті відкриває доступ до фінансування облаштування приміщень і обладнання, методичної підтримки у впровадженні стандартів, навчання персоналу та мережі обміну досвідом між молодіжними центрами [69]. Для підвищення конкурентоспроможності заявки КУ «Рух» до конкурсного відбору рекомендується: накопичити і систематизувати кількісні дані про відвідуваність за останні роки; продемонструвати наявність внутрішньої системи оцінювання якості, хоча б у базовому форматі QR-опитувань; підготувати стратегічний документ або план розвитку центру на 2–3 роки; а також отримати офіційний лист підтримки від засновника.

Четвертою групою рекомендацій є вдосконалення організаційної основи надання послуг. Ця група охоплює заходи, що не потребують значних фінансових ресурсів, але підвищують інституційну спроможність центру. По-перше, рекомендується розробити внутрішній документ: перелік послуг центру з описом їх змісту, умов отримання та відповідальних осіб. Такий документ не повинен бути формалізованою технологічною карткою у розумінні Закону «Про адміністративні послуги» достатньо простого структурованого переліку, орієнтованого на відвідувача. Це вирішує проблему

непрозорості спектру послуг і стає основою для наповнення відповідного розділу сайту.

По-друге, рекомендується розробити і затвердити внутрішню Політику якості центру: короткий документ (2–3 сторінки), що фіксує задекларовані стандарти надання послуг, цінності у взаємодії з відвідувачами та відповідальних за забезпечення якості. Подібний підхід відповідає стандартам USAID, які передбачають наявність внутрішніх політик і процедур, що описують зобов'язання центру перед відвідувачами [77]. Посібник з огляду доступності та безпеки молодіжного центру, підготовлений ГО «Молодіжна платформа» у 2025 році, також рекомендує підхід, чутливий до контексту, що враховує соціальне, культурне та економічне середовище, тобто реальні потреби молоді саме цієї громади [78].

По-третє, рекомендується запровадити практику регулярного дослідження потреб молоді щонайменше раз на рік. Директор КУ «Рух» Іван Хом'як зазначав, що дослідження запитів молоді на початку 2022–2023 років стало основою для формування першочергових напрямів роботи [47]. Закріплення цієї практики на систематичній основі дозволить щороку переглядати і коригувати перелік та зміст послуг відповідно до актуальних запитів. Для проведення таких досліджень не обов'язково залучати зовнішніх соціологів: Google Forms із поширенням через соціальні мережі є достатнім інструментом для збору базових даних про пріоритети та побажання цільової аудиторії.

Узагальнюючи запропоновані рекомендації, важливо підкреслити їхню взаємообумовленість: впровадження системи моніторингу забезпечує дані для публічної звітності; публічна звітність підвищує конкурентоспроможність заявки на «МолодьТуТ»; участь у «МолодьТуТ» відкриває ресурси для розвитку цифрових інструментів і персоналу; а вдосконалена організаційна основа робить усі ці заходи сталими в часі. Заступниця Міністра молоді та спорту Марина Попатенко, презентуючи стандарти молодіжних центрів, наголосила, що до їх впровадження можна йти поступово [77]. Саме такий

поступовий, але послідовний підхід від базових цифрових інструментів до повноцінної системи управління якістю та підключення до загальнодержавних механізмів є найбільш реалістичним шляхом для КУ «Молодіжний центр «Рух» протягом найближчих двох-трьох років. Графічну схему рекомендації подано на рисунку 3.3.



Рис. 3.3. Рекомендації щодо вдосконалення якості послуг КУ «РУХ»

Джерело: власна розробка автора.

Висновки до розділу 3.

Виявлено сім ключових проблем, що перешкоджають підвищенню якості послуг установи. Першою та найсуттєвішою є відсутність формалізованої системи моніторингу якості: КУ «Рух» не зареєстрований у системі Національного знаку якості молодіжних центрів і не охоплений загальнодержавним механізмом моніторингу, запровадженим наказом Міністерства молоді та спорту від 26 листопада 2024 року № 7396. Другою проблемою є незавершеність офіційного вебсайту та брак публічної звітності. Третьою є залежність консультаційних послуг від партнерів без закріпленого стандарту доступності, що створює ризик нестабільності цих послуг у часі. Четвертою є відсутність стандартизованого публічного переліку послуг з

чіткими умовами їх надання. П'ятою є недостатнє охоплення цільової аудиторії. Шостою є обмеженість ресурсів для повноцінного кадрового забезпечення, яка є системною для більшості комунальних молодіжних центрів. Сьомою є відсутність участі установи у загальнодержавних та міжнародних механізмах підтвердження якості, зокрема у проекті USAID «МолодьТуТ».

Для вирішення виявлених проблем обґрунтовано доцільність впровадження чотирьох цифрових інструментів: Telegram-бота з інформаційним, реєстраційним і блоком зворотного зв'язку; системи QR-кодів для цифрового обліку відвідувань і збору структурованих оцінок після заходів; розвитку офіційного вебсайту як повноцінного інформаційного ресурсу; а також онлайн-формату для частини консультаційних послуг. Рекомендації структуровано за трьома горизонтами реалізації: короткостроковим (до 3 місяців), середньостроковим (3-12 місяців) та довгостроковим (понад рік).

Сформульовано чотири групи практичних рекомендацій: впровадження трирівневої системи внутрішнього моніторингу якості; підвищення прозорості та публічної звітності установи; підключення до загальнодержавних механізмів забезпечення якості, зокрема реєстрація в інформаційно-комунікаційній системі Міністерства молоді та спорту і подання заявки до проекту «МолодьТуТ»; вдосконалення організаційної основи через розробку публічного переліку послуг, внутрішньої Політики якості та запровадження практики щорічного дослідження потреб молоді. Реалізація запропонованих рекомендацій є цілком здійсненою в межах наявних ресурсів молодого комунального центру і здатна суттєво підвищити якість, прозорість та інституційну спроможність КУ «Рух» у середньостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Становлення інституту адміністративних послуг в Україні відбувалося поступово з другої половини 1990-х років у контексті трансформації держави від носія владно-примусових функцій до «сервісної держави». Реформа системи адміністративних послуг реалізується через розбудову мережі ЦНАП, що налічує понад 4 500 одиниць станом на 2024 рік, та цифровізацію послуг через портал «Дія».

Якість адміністративних послуг є багатовимірним поняттям, що охоплює технічний, функціональний та репутаційний виміри. На основі аналізу законодавчих вимог і наукових підходів сформовано комплексну систему критеріїв якості, яка включає результативність, своєчасність, доступність у трьох вимірах (географічна, цінова, інформаційна), зручність, відкритість і прозорість, повагу до особи, а також наявність зворотного зв'язку та підзвітності. Встановлено, що найбільш ефективним є комбінований підхід до оцінювання якості, який поєднує нормативний, клієнтоорієнтований, процесний та результативний виміри. Рівень задоволеності громадян якістю ЦНАП в Україні станом на кінець 2024 року становить 94,7%, що суттєво перевищує стратегічний цільовий показник у 78%.

Теоретико-методологічна база забезпечення якості публічних послуг формувалася в межах трьох основних моделей публічного управління: традиційної бюрократичної, нового публічного менеджменту (NPM) та доброго врядування (Good Governance). Спільним методологічним фундаментом для більшості сучасних інструментів якості є концепція тотального управління якістю (TQM). На її основі розроблено стандарт ISO 9001:2015, загальну схему оцінювання CAF для організацій публічного сектору, а також методологію SERVQUAL для вимірювання розриву між очікуваннями і сприйняттям послуги. Цифровізація є одним із ключових чинників підвищення якості: за показником Online Services Index Україна у 2024 році посіла 5 місце у світі, що підтверджує системний характер реформ.

КУ «Івано-Франківський молодіжний центр «Рух» є першим комунальним молодіжним центром міста Івано-Франківська, заснованим у серпні 2023 року за рішенням міської ради. Фінансування здійснюється з місцевого бюджету з можливістю залучення проектних коштів. Ключовими партнерами є Всеукраїнський благодійний фонд «Співдія», ЮНІСЕФ та громадська організація «Молодіжна платформа». За час роботи центр провів понад 300 заходів із сукупним охопленням понад 5 000 учасників, що свідчить про його помітну роль у молодіжній інфраструктурі міста.

Комплекс послуг КУ «Рух» охоплює п'ять основних категорій: інформаційні, консультаційні (психологічні, кар'єрні, юридичні), коворкінгові, освітні та дозвіллеві. Переважна більшість послуг надається безоплатно, що забезпечує максимальну цінову доступність для цільової аудиторії. Порядок отримання послуг є спрощеним і не передбачає формалізованих процедурних вимог для більшості видів діяльності, що відповідає принципу гнучкості молодіжної роботи.

Оцінка рівня якості послуг КУ «Рух» за шістьма критеріями на основі контент-аналізу публічних джерел та аналітичної оцінки відкритих даних показала неоднорідну картину. Найвищі показники зафіксовано за критеріями доступності та зручності. Задовільний рівень визначено за критерієм своєчасності. Найбільш проблемними є критерії зворотного зв'язку та відкритості: установа не має системи структурованого збору оцінок від відвідувачів, офіційний веб-сайт на момент дослідження містив демонстраційний контент замість реальних матеріалів, а публічні звіти з кількісними показниками відсутні.

Систематизація виявлених проблем дозволила виокремити сім ключових недоліків у забезпеченні якості послуг установи. Найсуттєвішими є: відсутність формалізованої системи моніторингу якості та невідключеність до загальнодержавного механізму; незавершеність офіційного веб-сайту та відсутність публічної звітності; залежність консультаційних послуг від партнерів без закріпленого стандарту доступності; відсутність

стандартизованого публічного переліку послуг; недостатнє охоплення потенційної цільової аудиторії; обмеженість ресурсів для кадрового забезпечення; а також відсутність участі у загальнодержавних механізмах підтвердження якості. Встановлено, що більшість із цих проблем є типовими для молодих комунальних установ і вирішуваними без значних фінансових витрат.

Обґрунтовано доцільність впровадження чотирьох цифрових інструментів для підвищення якості послуг КУ «Рух». Першим є Telegram-бот з інформаційним, реєстраційним блоком та блоком зворотного зв'язку, розробка якого не потребує значних фінансових витрат завдяки доступним відкритим інструментам. Другим є система QR-кодів для цифрового обліку відвідувань і збору структурованих оцінок після заходів через Google Forms. Третім є розвиток офіційного веб-сайту rukh.if.ua як повноцінного інформаційного ресурсу з переліком послуг, календарем подій і публічними звітами. Четвертим є запровадження онлайн-формату для частини консультаційних послуг.

Сформульовано чотири взаємопов'язані групи практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи забезпечення якості послуг. Перша група передбачає впровадження трирівневої системи внутрішнього моніторингу: оперативного (опитування після кожного заходу), квартального та річного самооцінювання. Друга група спрямована на підвищення прозорості через щорічну публічну звітність і наповнення веб-сайту реальним контентом. Третя група передбачає підключення до загальнодержавних механізмів забезпечення якості: реєстрацію в інформаційно-комунікаційній системі Міністерства молоді та спорту і подання заявки до проекту USAID «МолодьTuT». Четверта група охоплює організаційні заходи: розробку публічного переліку послуг, внутрішньої Політики якості та запровадження практики щорічного дослідження потреб молоді. Реалізація рекомендацій є здійсненою в межах наявних ресурсів центру і здатна суттєво підвищити інституційну спроможність установи у середньостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дрозд О.Ю. Безконтактні адміністративні послуги Державної служби України з питань геодезії, картографії та кадастру: питання теорії та практики, 2016. 200 с.
2. УКАЗ Президента України «Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні» від 10.09.1998 №1000/98 // Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/810/98#Text> (дата звернення: 20.11.2025).
3. Сосюк Ю.Ю. Поняття, ознаки та нормативно-правове регулювання адміністративних послуг // Науковий блог. Інститут права ім. І. Малиновського, 2016.
4. Н. М. Мариняк. Адміністративна послуга та її співвідношення з суміжними поняттями, 2015. 64 с.
5. Адміністративна процедура та адміністративні послуги. Зарубіжний досвід і пропозиції для України / І. Б. Коліушко (відп.ред.), В. П. Тимощук (авт.-упоряд.) – К., 2003. – 496 с.
6. Закон України «Про адміністративні послуги» від 06.09.2012 № 5203-VI // Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17> (дата звернення: 28.11.2025).
7. Тимощук В.П. Зміни у системі надання адміністративних послуг та інших питань зі сфери публічного адміністрування. // Громадська організація «Центр політико-правових реформ», 2024.
8. Адміністративне право. Загальна частина. / Кузьменко О.В., Пастух І.Д., Плугатир М.В., Співак М.В. 2017.
9. Руденко О.В. Адміністративні послуги: сутність та поняття, 2016. 40 с.
10. Реформування адміністративних послуг. Лабораторія законодавчих ініціатив. 2024.

11. Закон України «Про адміністративні послуги»: здобутки та виклики // uplan.org.ua. URL: <https://uplan.org.ua/news/zakon-ukrainy-pro-administratyvni-posluhy-zdobutky-ta-vyklyky/> (дата звернення: 05.12.2025).
12. Я. Ф. Жовнірчик. Реформування системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, №3, 2017.
13. Закон про адміністративну процедуру: що змінюється у взаємодії влади та громадян // Децентралізація. URL: <https://decentralization.ua/news/17423> (дата звернення: 10.12.2025).
14. Верховна Рада прийняла Закон «Про адміністративну процедуру» // Верховна Рада України. URL: <https://www.rada.gov.ua/news/Novyny/216443.html> (дата звернення: 10.12.2025).
15. Закон України «Про адміністративну процедуру»: аналіз ключових положень // uplan.org.ua. URL: <https://uplan.org.ua/analytics/zakon-ukrainy-pro-administratyvnu-protseduru/> (дата звернення: 13.12.2025).
16. Цифрові адміністративні послуги в Україні, ГО "Центр медіареформи", 2023. 148 с.
17. Опар Н.В. Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП) як спосіб надання адміністративних послуг населенню: теоретичний аспект. 2022. №2, 33 с.
18. Розпорядження КМУ від 15.02.2006 № 90-р «Про схвалення Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади» // Кабінет Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/29277890> (дата звернення: 17.12.2025).
19. Типове положення про молодіжний центр. // Всеукраїнський молодіжний центр. URL: <https://youthcenters.mms.gov.ua/libarticle?id=34> (дата звернення: 19.12.2025).

20. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. // Вимоги. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=64013 (дата звернення: 22.12.2025).
21. Красников Е.В. Механізми підвищення якості державних послуг. 2024
22. Жуковська А.Ю. Шляхи підвищення якості адміністративних послуг органів виконавчої влади. 2008. №19, 91 с.
23. Шевченко С. Формування системи оцінки якості надання адміністративних послуг. Ефективність державного управління. (67). с. 103–118.
24. Кравченко, Т. Процеси забезпечення якості в органах місцевого самоврядування: особливості визначення та оцінювання. Аспекти публічного управління. 2021. № 9(1). с. 121-132.)
25. Савіцька В.В. Надання публічних послуг органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування. 2021. 207 с.
26. Роз'яснення Мінрегіону щодо стандартів доступності та якості послуг. // Асоціація міст України. URL: <https://auc.org.ua/novyna/rozyasnennya-minregionu-shchodo-standartiv-dostupnosti-ta-yakosti-poslug> (дата звернення: 05.01.2026).
27. Постанова КМУ від 30.01.2013 № 44 «Про затвердження вимог до інформаційних і технологічних карток адміністративних послуг» // Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/44-2013-%D0%BF> (дата звернення: 06.01.2026).
28. Стаття 8 Закону України «Про адміністративні послуги»: інформаційні картки // Protocol.ua. URL: https://protocol.ua/ua/pro_administrativni_poslugi_statyya_8/ (дата звернення: 07.01.2026).
29. Технологічна картка адміністративної послуги: призначення та структура // Електронна база СумДУ. 2019. URL: https://elearning.sumdu.edu.ua/free_content/lectured:74090b41403037efc498b52a

699cbd91e49b56e0/20190924074114/489700/index.html (дата звернення: 08.01.2026).

30. Рекомендації щодо складання інформаційних і технологічних карток адміністративних послуг // Програма «U-LEAD з Європою». URL: <https://tsnap.ulead.org.ua/wp-content/uploads/2021/03/Rekomendatsiyi-shhodo-kartok.pdf> (дата звернення: 08.01.2026).

31. Сертифікація ISO 9001: вимоги та переваги для організацій // Сертифікаційний центр. URL: <https://cert-sez.com.ua/sertifikaty-iso/iso-9001> (дата звернення: 09.01.2026).

32. Маматова Т.В. "Впровадження систем управління якістю при наданні муніципальних послуг: існуючі практики та напрями вдосконалення". Аспекти публічного управління. 2013. №1(1). с. 105-112.

33. Методологія SERVQUAL у оцінюванні якості публічних послуг. // Аспекти публічного управління. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/520> (дата звернення: 10.01.2026).

34. НАКАЗ: Про затвердження та впровадження методичних рекомендацій "Доступність публічних послуг державних архівних установ та установ страхового фонду документації з урахуванням потреб маломобільних груп населення, включаючи осіб з різним рівнем комунікаційних можливостей". Державна архівна служба України, 05.04.2024. №66

35. Презентація стандартів молодіжних центрів. // Міністерство молоді та спорту України. URL: <https://mms.gov.ua/events/prezentatsiia-standativ-molodizhnykh-tsentriv> (дата звернення: 10.01.2026).

36. Мельниченко Б. Сучасна парадигма публічного управління: практичний вимір для України. 2021. №29. 109 с.

37. Шишак А. Сучасні моделі публічного управління як основа інноваційного розвитку в Україні. 2018. 259 с.

38. Новий публічний менеджмент: клієнтоорієнтований підхід до надання послуг. Економіка, фінанси, право. 2023. № 10.

39. Тотальне управління якістю у публічному секторі. Державне управління: теорія та практика // Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток». URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1029> (дата звернення: 12.01.2026).
40. Цифровізація публічних послуг: чинники та наслідки для якості взаємодії. Економіка, фінанси, право. 2023. № 8.
41. Ефективна цифрова держава. Пріоритети Уряду. // Кабінет Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/priorytety-uriadu/efektyvna-tsyfrova-derzhava> (дата звернення: 12.01.2026).
42. Розвиток електронних послуг. // Кабінет Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/reformi/efektivne-vryaduvannya/rozvitok-elektronnih-poslug> (дата звернення: 12.01.2026).
43. Україна посіла 5 місце у світі за рівнем розвитку цифрових державних послуг // Офіційний вебпортал парламенту України. URL: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/253877.html (дата звернення: 12.01.2026).
44. В Україні розпочинається новий етап цифровізації державних послуг за підтримки ЄС // MediaSapiens. URL: <https://ms.detector.media/internet/post/31430/2023-03-17-v-ukraini-rozpochynaietsya-novyuy-etap-tsyfrovizatsii-derzhavnykh-poslug/> (дата звернення: 12.01.2026).
45. Проєкти EGAP: цифрова грамотність та електронне врядування в Україні // EGAP. URL: <https://egap.in.ua/proekty/> (дата звернення: 12.01.2026).
46. КУ «Івано-Франківський молодіжний центр «Рух». YouControl — реєстр компаній // YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/en/catalog/company_details/45241318/ (дата звернення: 13.01.2026).
47. Відкриття молодіжного центру «Рух» в Івано-Франківську. Офіційний сайт Івано-Франківської міської ради // Офіційний сайт Івано-Франківської

міської ради. URL: <https://www.mvk.if.ua/news/59750> (дата звернення: 13.01.2026).

48. Стаття 15 Закону України «Про основні засади молодіжної політики»: місцеві молодіжні центри // protocol.ua. URL: https://protocol.ua/ua/pro_osnovni_zasadi_molodignoi_politiki_statnya_15/ (дата звернення: 16.01.2026).

49. КУ «Івано-Франківський молодіжний центр «Рух». // Офіційний вебсайт rukh.if.ua. URL: <https://rukh.if.ua/> (дата звернення: 20.01.2026).

50. Рух надає простір: як у Франківську працює молодіжний центр. // Репортер. URL: <https://report.if.ua/statti/ruh-nadaye-prostir-yak-u-frankivsku-pracuyue-molodizhnyj-centr/> (дата звернення: 24.01.2026).

51. Сторінка КУ «Івано-Франківський молодіжний центр «Рух» в Instagram (@ifyc_rukh) // Instagram. URL: https://www.instagram.com/ifyc_rukh/ (дата звернення: 24.01.2026).

52. Керівник молодіжного центру «Рух» Іван Хом'як розповів про ініціативи та проєкти. // Правда.if.ua. URL: <https://pravda.if.ua/kerivnyk-molodizhnogo-czentru-ruh-ivan-homyak-rozpoviv-pro-inicziatyvy-ta-proyekty/> (дата звернення: 27.01.2026).

53. КУ «Івано-Франківський молодіжний центр «Рух». Асоціація молодіжних центрів України // Асоціація молодіжних центрів України. URL: <https://youthcenters.net.ua/ku-ivano-frankivskiy-molodigniy-tsentr-ruh/> (дата звернення: 01.02.2026).

54. Департамент молодіжної політики та спорту Івано-Франківської міської ради. Офіційний сайт // mvk.if.ua. URL: <https://www.mvk.if.ua/uussmg> (дата звернення: 01.02.2026).

55. Закон України «Про основні засади молодіжної політики» від 27.04.2021 № 1414-IX // Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-20> (дата звернення: 05.02.2026).

56. Сучасні молодіжні центри України: осередки підтримки, розвитку та громадського активізму. // Простір. URL:

- <https://www.prostir.ua/?library=suchasni-molodizhni-tsentry-ukrajiny-oseredky-pidtrymky-rozvytku-ta-hromadskoho-aktyvizmu> (дата звернення: 10.02.2026).
57. Молодіжні центри в громадах: розвиток мережі та досвід. // Децентралізація. URL: <https://decentralization.ua/youth/molodizhni-tsentry-v-hromadakh> (дата звернення: 14.02.2026).
58. Комунальна установа «Івано-Франківський молодіжний центр «Рух». // List.in.ua. URL: [https://list.in.ua/Комунальні-установи/456368/Івано-Франківський-молодіжний-центр-\"Рух-Івано-Франківськ](https://list.in.ua/Комунальні-установи/456368/Івано-Франківський-молодіжний-центр-\) (дата звернення: 17.02.2026).
59. Наказ Мінмолодьспорту щодо стандартів молодіжної роботи. // Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0127-24> (дата звернення: 21.02.2026).
60. Методи оцінювання якості послуг молодіжних установ. // Academy Vision. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/download/931/828/838> (дата звернення: 03.03.2026).
61. Аналітичні дані про молодіжну роботу в Україні. // Ednannia. URL: <https://home.ednannia.ua/en/analytics/data-catalog/74> (дата звернення: 07.03.2026).
62. Сторінка КУ «Івано-Франківський молодіжний центр «Рух» у Facebook // Facebook. URL: <https://www.facebook.com/Ifyc.rukh/> (дата звернення: 07.03.2026).
63. Наказ щодо організації моніторингу якості молодіжних послуг. // Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0477-19> (дата звернення: 15.03.2026).
64. Стандарти молодіжної роботи в Україні. // Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0054-25> (дата звернення: 15.04.2026).
65. Проблеми діяльності центрів надання адміністративних послуг на сучасному етапі. // НІСД. URL:

<https://niss.gov.ua/doslidzhennya/politika/problemi-diyalnosti-centriv-nadannya-administrativnikh-poslug-na-suchasnomu> (дата звернення: 15.04.2026).

66. Тимофеев В.В. Поняття та правова природа моніторингу якості надання адміністративних послуг. 2026. 312 с.

67. Результати опитування молоді щодо потреб та очікувань від молодіжних центрів. // U-Report Україна. URL: <https://ukraine.ureport.in/story/442/> (дата звернення: 21.04.2026).

68. Постанова КМУ щодо розвитку молодіжної інфраструктури. Кабінет Міністрів України // КМУ. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/248528402> (дата звернення: 21.04.2026).

69. Програма USAID «Мріємо та діємо» — МолодТут: розвиток молодіжних просторів // IREX в Україні. URL: <https://mriemotadiemorazom.org/molodtut> (дата звернення: 24.04.2026).

70. Молодіжні центри та простори в Україні: дослідження потреб та стану діяльності. // Рада Європи. URL: <https://www.coe.int/uk/web/kyiv/-/youth-centres-and-spaces-in-ukraine-research-of-needs-and-state-of-activity> (дата звернення: 28.04.2026).

71. Цифровізація — це поступове перетворення усіх державних послуг на зручні онлайн-сервіси. Рівненська ОДА // Рівненська обласна державна адміністрація. URL: <https://www.rv.gov.ua/news/cifrovizaciya-ce-postupove-peretvorenniya-usih-derzhavnih-poslug-na-zruchni-onlajn-servisi> (дата звернення: 28.04.2026).

72. Конструктор чат-ботів Gerabot. // Офіційний сайт Gerabot. URL: <https://gerabot.com/en/constructor> (дата звернення: 30.04.2026).

73. Як створити чат-бот у Telegram: покроковий огляд. HostIQ Blog // HostIQ Blog. URL: <https://hostiq.ua/blog/ukr/chatbot-telegram/> (дата звернення: 05.05.2026).

74. QR Code Ticket / Check-in for Google Forms. Google Workspace Marketplace // Google Workspace Marketplace. URL:

https://workspace.google.com/marketplace/app/qr_code_ticket_per_response_for_checkin/1028329904752 (дата звернення: 05.05.2026).

75. ДіяQR — сервіс генерації QR-кодів для підприємств. // Портал «Дія». URL: <https://diia.gov.ua/services/diyaqr> (дата звернення: 05.05.2026).

76. Методичні рекомендації щодо організації функціонування молодіжного центру/простору. Всеукраїнський молодіжний центр, 2024. 34 с.

77. Молодь задає стандарти: в Україні презентовано перші стандарти молодіжних центрів. // Простір. URL: <https://www.prostir.ua/?news=molod-zadaje-standarty-v-ukrajini-prezentovano-pershi-standarty-molodizhnyh-tsentriv> (дата звернення: 07.05.2026).

78. Посібник з огляду доступності та безпеки (ОДБ) молодіжного центру. ГО «Молодіжна платформа». Луцьк, 2025. 37 с.