



РАХУНКОВА ПАЛАТА

РІШЕННЯ

28 липня 2026 року

№ 20-5

Київ

Про розгляд Звіту про результати аудиту діяльності (ефективності) на тему «Ефективність організації роботи зі зверненнями громадян в органах державного управління: проблеми та шляхи удосконалення»

Відповідно до статті 98 Конституції України, статей 7, 25, 26, 35, 36, 37 і 39 Закону України «Про Рахункову палату» розглянуто Звіт про результати аудиту діяльності (ефективності) на тему «Ефективність організації роботи зі зверненнями громадян в органах державного управління: проблеми та шляхи удосконалення».

За підсумками розгляду Рахункова палата

ВСТАНОВИЛА:

Система подання та опрацювання звернень громадян (далі – система звернень) функціонує формально та має важливі правові, організаційні й цифрові складові. Водночас ці складові не утворюють єдиної цілісної системи, орієнтованої на потреби громадянина та ефективне публічне управління. З огляду на це організація опрацювання звернень громадян в органах державного управління потребує вдосконалення.

Зважаючи на кількість звернень у 2024 році – 3728,3 тис. од. та у 2025 році – 3937,3 тис. од., а також індикативну середню вартість їх опрацювання, яка становила відповідно 4566 грн та 4678,3 грн за одне звернення, за індикативною оцінкою видатки держави на забезпечення функціонування системи розгляду звернень сягнули близько 17 млрд грн у 2024 році та 18,4 млрд грн у 2025 році. Загалом протягом двох років орієнтовний обсяг таких витрат становив 35,4 млрд гривень. За таких масштабів витрат ефективність функціонування системи звернень громадян набуває особливого значення.



СЕД АСКОД, РАХУНКОВА ПАЛАТА

20-5 від 29.07.2026 17:47

Сертифікат 3FAA9288358EC00304000000445438008FCED800

Підписувач Піщанська Ольга Станіславівна

Дійсний з 11.09.2024 0:00:00 по 10.09.2026 23:59:59

Система звернень містить важливі правові, організаційні та цифрові елементи, які, втім, залишаються недостатньо інтегрованими. Відповідно, організація роботи зі зверненнями громадян в органах державного управління є лише частково результативною та частково ефективною.

Система звернень забезпечує функціонування різних каналів подання та розгляду звернень громадян, однак поки що не гарантує послідовного забезпечення рівного доступу до послуг, прозорості процедур, своєчасності надання відповідей, формування надійної управлінської інформації та повної реалізації потенціалу підвищення ефективності в масштабах усієї системи державного управління.

Нормативно-правова та інституційна бази наразі не забезпечують функціонування сучасної уніфікованої системи звернень. Право на звернення гарантоване, загальні процедури його реалізації закріплені, однак **регулювання залишається фрагментарним, частково застарілим** і недостатньо адаптованим до цифрових каналів взаємодії, уніфікованих стандартів надання послуг, комплексного моніторингу функціонування системи та використання даних зі звернень як аналітичної основи для ухвалення управлінських рішень.

Аудит встановив, що положення Указу Президента України від 7 лютого 2008 року № 109/2008 «Про першочергові заходи щодо забезпечення реалізації та гарантування конституційного права на звернення до органів державної влади та органів місцевого самоврядування» переважно орієнтовані на традиційні форми роботи зі зверненнями громадян і ручні механізми контролю, Закон України від 02 жовтня 1996 року № 393/96-ВР «Про звернення громадян» не повною мірою враховує сучасні підходи до цифрової взаємодії з громадянами, зокрема щодо цифровізації, підтвердження реєстрації та відстеження статусу звернень, запровадження єдиних стандартів якості послуг, а також використання інформації зі звернень для виявлення повторюваних і системних проблем.

Невизначення центрального органу виконавчої влади, уповноваженого на формування та реалізацію державної політики у сфері звернень, послаблює координацію, стандартизацію, інтеграцію, моніторинг і інституційну підзвітність. Саме це є основною причиною відмінностей у практиках органів державного управління та різного досвіду отримання послуг громадянами.

Завдяки урядовим рішенням та заходам створено важливі цифрові інструменти, однак **запланованих результатів реформи досягнуто лише частково.** Єдина система опрацювання звернень (далі – ЄСОЗ) забезпечує важливу функціональність і закладає основу для більш сучасної платформи. Водночас **система опрацювання звернень за принципом «єдиного входу» залишається незавершеною, інтеграція до неї органів державної влади є нерівномірною,** а значна її частина продовжує використовувати окремі канали та системи опрацювання звернень. Унаслідок цього система звернень наразі **не**



забезпечує громадянам однакового рівня доступності, швидкості та зручності в усіх органах державного управління, а держава не має повної, достовірної та зіставної інформаційної бази щодо звернень громадян і повторюваних проблем.

Звернення громадян недостатньо використовуються як аналітичний інструмент для виявлення й усунення системних проблем. Інформація зі звернень збирається та узагальнюється, однак **немає регулярного і дієвого механізму доведення повторюваних проблем до рівня урядового реагування**, документування ухвалених рішень та моніторингу їх виконання. Це послаблює роль звернень як інструменту державного управління та джерела інформації для ухвалення управлінських рішень. Унаслідок цього система залишається реактивною і зосередженою переважно на опрацюванні індивідуальних звернень, тоді як **першопричини повторюваних проблем можуть залишатися неусуненими**.

Система звернень лише частково забезпечує ефективне використання ресурсів і належну результативність процесу їх розгляду. Централізоване опрацювання звернень через Державну установу «Урядовий контактний центр» (далі – УКЦ) демонструє **потенціал для підвищення ефективності**, однак цей потенціал **реалізовано не в повному обсязі** через збереження паралельних каналів подання й опрацювання звернень, дублювання процесів, неповну інтеграцію органів державного управління до ЄСОЗ та фрагментарність даних.

Одночасне погіршення у 2025 році порівняно з 2024 роком показників ключових індикаторів – частки повторних звернень з 6,4 відс. до 7,5 відс., перерваних дзвінків з 21,7 відс. до 23,6 відс., прострочених відповідей з 5,7 відс. до 11,5 відс. і рівня задоволеності громадян з 67 відс. до 57 відс. – свідчить про проблеми результативності та якості обслуговування. Внаслідок цього громадяни не завжди отримують своєчасну, доступну та якісну послугу під час первинного звернення. Водночас погіршення цих ключових індикаторів свідчить про **зниження ефективності системи звернень, додаткове навантаження, дублювання процесів і зайві витрати ресурсів**.

Достовірність даних і управління пропускнуою спроможністю системи звернень залишаються суттєвими обмежувальними чинниками. Значна частина органів державного управління не інтегрована до ЄСОЗ, фіксує інформацію у незіставний спосіб і застосовує різні підходи до опрацювання звернень. Суттєві відмінності між даними, отриманими з різних джерел, свідчать про **проблеми із забезпеченням повноти та порівнюваності інформації на рівні всієї держави**.

Зокрема, органи державного управління повідомили про 7665,6 тис. звернень громадян у 2024–2025 роках, з яких **6232,2 тис. – до центральних і місцевих органів виконавчої влади**, тоді як на офіційному вебсайті Кабінету



Міністрів України оприлюднено дані лише про **1322,6 тис.** звернень. Різниця становить **4909,6 тис.** звернень, що вказує на незапровадження єдиної методології обліку та недостатню узгодженість інформаційного середовища для формування управлінської звітності.

Неукомплектованість штату, висока плинність персоналу, нерівномірність навчання та недосконалі механізми контролю якості обмежують спроможність системи звернень забезпечувати стабільне, оперативне та якісне обслуговування громадян. Наприкінці 2024 року рівень укомплектованості УКЦ становив **64,2 відс. затвердженої штатної чисельності**, а наприкінці 2025 року – **66,5 відсотка**. Водночас підрозділи, які безпосередньо здійснюють опрацювання звернень громадян, були **укомплектовані лише на 52–56,6 відс.**, тоді як рівень плинності персоналу, особливо серед консультантів, залишався високим. Такі проблеми властиві й органам державного управління, де у 2024 році налічувалося **1912 вакантних посад**, пов'язаних з опрацюванням звернень громадян, а у 2025 році – **1998 вакантних посад**.

Крім того, системи професійного розвитку персоналу, моніторингу навантаження та контролю якості функціонують нерівномірно. Зокрема, лише частина органів державного управління затвердила плани професійного розвитку працівників, а встановленого цільового показника результативності **на рівні не менше 85 відс.** у середньому досягали лише **48 відс. консультантів УКЦ**. Ці недоліки **обмежують фактичну кадрову та організаційну спроможність системи**, що може негативно впливати на своєчасність опрацювання звернень, доступність сервісів для громадян, рівень повторних звернень та загальну задоволеність якістю обслуговування.

Централізоване опрацювання звернень має значний потенціал для підвищення ефективності функціонування системи звернень, проте його реалізовано не повною мірою. Упродовж 2024–2025 років УКЦ забезпечив опрацювання значної частини звернень на етапі надання консультацій без їх подальшого спрямування до органів державного управління. Зокрема, із **4786,4 тис. звернень** таким чином було опрацьовано **3614,4 тис., або 75,5 відсотка**. Середня вартість опрацювання одного звернення через УКЦ також була істотно нижчою порівняно з децентралізованим опрацюванням звернень органами державного управління.

За розрахунками аудиту, **орієнтовний потенціал підвищення ефективності від застосування централізованої моделі опрацювання звернень у 2024–2025 роках становив 16 457,7 млн гривень**. Реалізацію цього потенціалу стримують неповна інтеграція органів державного управління до ЄСОЗ, використання паралельних каналів подання звернень, дублювання окремих процесів та фрагментарність даних.



Повторні звернення створюють як проблеми якості обслуговування, так і додаткове навантаження на систему. У 2024–2025 роках органи державного управління отримали 533,4 тис. повторних звернень, що становить близько 7 відс. загальної кількості звернень. Їх частка зросла з 6,4 відс. у 2024 році до 7,5 відс. у 2025 році. За оцінкою аудиту, орієнтовний обсяг додаткових витрат, пов'язаних з опрацюванням повторних звернень, становив 2468,4 млн гривень. Наведені дані свідчать, що повторні звернення є не лише індикатором того, що первинний розгляд не завжди забезпечує вирішення порушеного питання, а й чинником зниження ефективності функціонування системи, оскільки потребують повторної реєстрації, розгляду та опрацювання тих самих або подібних питань і, відповідно, додаткового використання адміністративних і фінансових ресурсів.

Наскрізною причиною виявлених недоліків є невизначення центрального органу виконавчої влади, уповноваженого на формування та реалізацію державної політики у сфері звернень. Жоден орган державної влади нормативно не наділений достатніми повноваженнями для встановлення єдиних стандартів, координації, забезпечення обов'язкової інтеграції, контролю якості послуг і організації реагування на системні проблеми на загальнодержавному рівні. Без усунення цієї інституційної прогалини технічні та організаційні вдосконалення самі по собі не забезпечать системного ефекту.

Системне вдосконалення потребує комплексних заходів в інституційній, нормативно-правовій, цифровій і кадровій сферах. Пріоритетними є: оновлення нормативно-правової бази, чітке визначення центрального органу виконавчої влади, відповідального за формування та реалізацію державної політики у сфері звернень, запровадження обов'язкової інтеграції органів державного управління до ЄСОЗ, уніфікація стандартів надання послуг і збору даних, використання звернень як аналітичної основи для ухвалення урядових рішень, посилення кадрового потенціалу, управління навантаженням, підвищення кваліфікації персоналу та вдосконалення механізмів контролю якості.

Реалізація цих заходів є необхідною умовою для переходу від сукупності фрагментарних процесів до єдиної, орієнтованої на громадянина та управлінський результат моделі публічного сервісу.

З урахуванням викладеного Рахункова палата

ВИРІШИЛА:

1. Звіт про результати аудиту діяльності (ефективності) на тему «Ефективність організації роботи зі зверненнями громадян в органах



державного управління: проблеми та шляхи удосконалення» (далі – Звіт) затвердити.

2. Це рішення Рахункової палати та Звіт надіслати **Верховній Раді України**.

3. Це рішення Рахункової палати та Звіт надіслати **Комітетові Верховної Ради України з питань прав людини, деокупації та реінтеграції тимчасово окупованих територій України, національних меншин і міжнаціональних відносин** і рекомендувати розглянути їх на своєму засіданні.

4. Це рішення Рахункової палати та Звіт надіслати **Уповноваженому Верховної Ради України з прав людини**.

5. Це рішення Рахункової палати та Звіт надіслати **Президентові України** і рекомендувати розглянути питання щодо приведення у відповідність із чинним законодавством положення Указу Президента України від 7 лютого 2008 року № 109/2008 «Про першочергові заходи щодо забезпечення реалізації та гарантування конституційного права на звернення до органів державної влади та органів місцевого самоврядування», зокрема:

актуалізації термінології згідно з вимогами законодавства та стандартами захисту прав людини;

перегляду механізмів моніторингу, контролю та звітності з урахуванням використання цифрових технологій і ЄСОЗ;

визначення порядку використання інформації зі звернень для виявлення повторюваних і системних проблем та підготовки відповідних управлінських рішень.

6. Відомості про результати аудиту у формі рішення Рахункової палати та Звіт надіслати **Кабінетові Міністрів України** і рекомендувати:

6.1. Визначити центральний орган виконавчої влади, відповідальний за формування та реалізацію державної політики у сфері звернень, наділивши його повноваженнями щодо розроблення та впровадження єдиних стандартів обслуговування і даних, координації інтеграції органів до ЄСОЗ, моніторингу показників якості послуг, методологічного забезпечення роботи зі зверненнями громадян.

6.2. Затвердити план заходів (дорожню карту) завершення реформи системи опрацювання звернень за принципом «єдиного входу» та повної інтеграції всіх органів державної влади до ЄСОЗ, визначивши ЄСОЗ пріоритетною цифровою платформою для реєстрації, маршрутизації, моніторингу та аналітичного опрацювання звернень. У плані заходів передбачити, зокрема: відповідальних виконавців, етапи та строки реалізації, вимоги до інтеграції та обміну даними, потребу в ресурсному забезпеченні, показники моніторингу та оцінки результативності, порядок звітування про виконання заходів.



6.3. Затвердити уніфіковані стандарти якості надання послуг і забезпечення доступності у сфері розгляду звернень. Такі стандарти мають визначати вимоги щодо підтвердження реєстрації звернення, можливості відстеження статусу його розгляду, строків надання відповіді, якості, повноти та обґрунтованості відповідей, доступності послуг для осіб із порушеннями слуху, зору та інших вразливих категорій населення, механізмів отримання зворотного зв'язку від заявників, а також моніторингу дотримання встановлених стандартів.

6.4. Затвердити єдину методологію класифікації, реєстрації, обліку та звітності щодо звернень та забезпечити її застосування усіма органами державного управління. Методологія має встановлювати єдині правила щодо визначення та обліку звернень, строків їх опрацювання та обчислення таких строків, обліку прострочених відповідей, фіксації перерваних контактів із заявниками, визначення показників задоволеності заявників, ідентифікації системних проблем, що порушуються у зверненнях, обліку заходів реагування та визначення підстав для завершення розгляду звернень. Застосування такої методології має бути обов'язковим для всіх суб'єктів, включених до системи звернень, та супроводжуватися механізмами контролю якості даних і перевірки їх достовірності.

6.5. Створити на загальнодержавному рівні механізм реагування на системні проблеми, порушені у зверненнях, який забезпечуватиме їх виявлення та пріоритезацію; регулярний розгляд Кабінетом Міністрів України або відповідними органами влади аналітичних матеріалів щодо таких проблем; документування ухвалених управлінських рішень і заходів реагування; моніторинг виконання ухвалених рішень; оцінку впливу вжитих заходів на вирішення системних проблем; публічне інформування про результати реалізації відповідних заходів.

6.6. Затвердити єдині вимоги до публічної звітності у сфері розгляду звернень, що передбачатимуть розкриття не лише статистичних даних, а й інформації про виявлені системні проблеми, ухвалені управлінські рішення та заходи реагування, відповідальних виконавців, стан виконання ухвалених рішень, досягнуті показники та результати; вплив вжитих заходів на вирішення системних проблем, порушених у зверненнях.

7. Рішення Рахункової палати та Звіт надіслати Секретаріатові Кабінету Міністрів України і рекомендувати:

7.1. Забезпечити запровадження документованого процесу аналізу інформації про звернення громадян, що надходять від УКЦ та органів державного управління, який передбачатиме виявлення повторюваних і системних проблем за результатами аналізу звернень, періодичну підготовку аналітичних матеріалів для розгляду Кабінетом Міністрів України, документування ухвалених управлінських рішень або вжитих заходів



реагування, а також моніторинг стану їх виконання та досягнутих результатів (термін виконання – до 31 грудня 2026 року).

7.2. Посилити аналітичне опрацювання інформації щодо звернень шляхом максимального використання даних ЄСОЗ, автоматизації аналітичних процесів та скорочення обсягів ручної обробки інформації (термін виконання – до 01 липня 2027 року).

8. Це рішення Рахункової палати та Звіт надіслати **Державній установі «Урядовий контактний центр»** і рекомендувати:

8.1. Забезпечити методологічний, організаційний та технічний супровід органів державного управління під час їх інтеграції до ЄСОЗ шляхом розроблення типових вимог до підключення, підготовки методичних рекомендацій для користувачів, проведення навчання персоналу, організації функціонування служби підтримки, здійснення моніторингу стану інтеграції та своєчасного інформування відповідального органу про проблемні питання впровадження (термін виконання – до 31 грудня 2026 року).

8.2. Забезпечити впровадження та документування заходів з інформаційної безпеки та кібербезпеки у процесі розширення інтеграції органів державного управління до ЄСОЗ, передбачивши управління доступом до інформації, захист персональних даних, моніторинг інцидентів кібербезпеки, а також проведення періодичного тестування та аудиту систем захисту (термін виконання – до 01 липня 2027 року).

8.3. Забезпечити інформування громадян про доступні способи подання звернень через ЄСОЗ шляхом реалізації цільових інформаційно-роз'яснювальних заходів, зокрема в доступних форматах для вразливих груп населення (термін виконання – до 01 жовтня 2026 року).

8.4. Розробити систему управління навантаженням і кадровим забезпеченням та затвердити поетапний план нарощування інституційної спроможності, визначивши потреби в персоналі та ресурсах з урахуванням фактичних і прогнозованих обсягів звернень, сезонних і пікових навантажень, стандартів обслуговування, цільових строків реагування, функцій контролю якості та пропускну спроможності різних каналів комунікації (термін виконання – до 31 грудня 2026 року).

8.5. Посилити систему професійного розвитку працівників шляхом формування та реалізації програм навчання на основі результатів оцінювання їхньої службової діяльності, індивідуальних потреб у професійному розвитку, змін у нормативно-правовому регулюванні та процедурах опрацювання звернень, а також результатів контролю якості роботи та аналізу типових помилок (термін виконання – до 31 грудня 2027 року).

8.6. Запровадити єдину систему управління результативністю та контролю якості для всіх категорій працівників, у тому числі головних консультантів, визначивши показники оцінювання щодо якості взаємодії із заявниками, повноти



і обґрунтованості відповідей, частки повторних звернень, дотримання процедурних вимог, рівня задоволеності заявників (термін виконання – до 01 липня 2027 року).

8.7. Розробити та впровадити методологію вимірювання рівня задоволеності заявників і автоматизовані інструменти збору зворотного зв'язку, визначивши порядок формування вибірки, мінімальний рівень охоплення опитуваннями, канали отримання зворотного зв'язку, особливості врахування різних категорій звернень та вимоги до звітування про результати оцінювання (термін виконання – до 31 грудня 2026 року).

9. Оприлюднити це рішення Рахункової палати і Звіт на офіційному вебсайті Рахункової палати.

10. Контроль за виконанням цього рішення покласти на члена Рахункової палати Кирила Клименка.

Голова

Ольга ПІЩАНСЬКА

