



РАХУНКОВА
ПАЛАТА

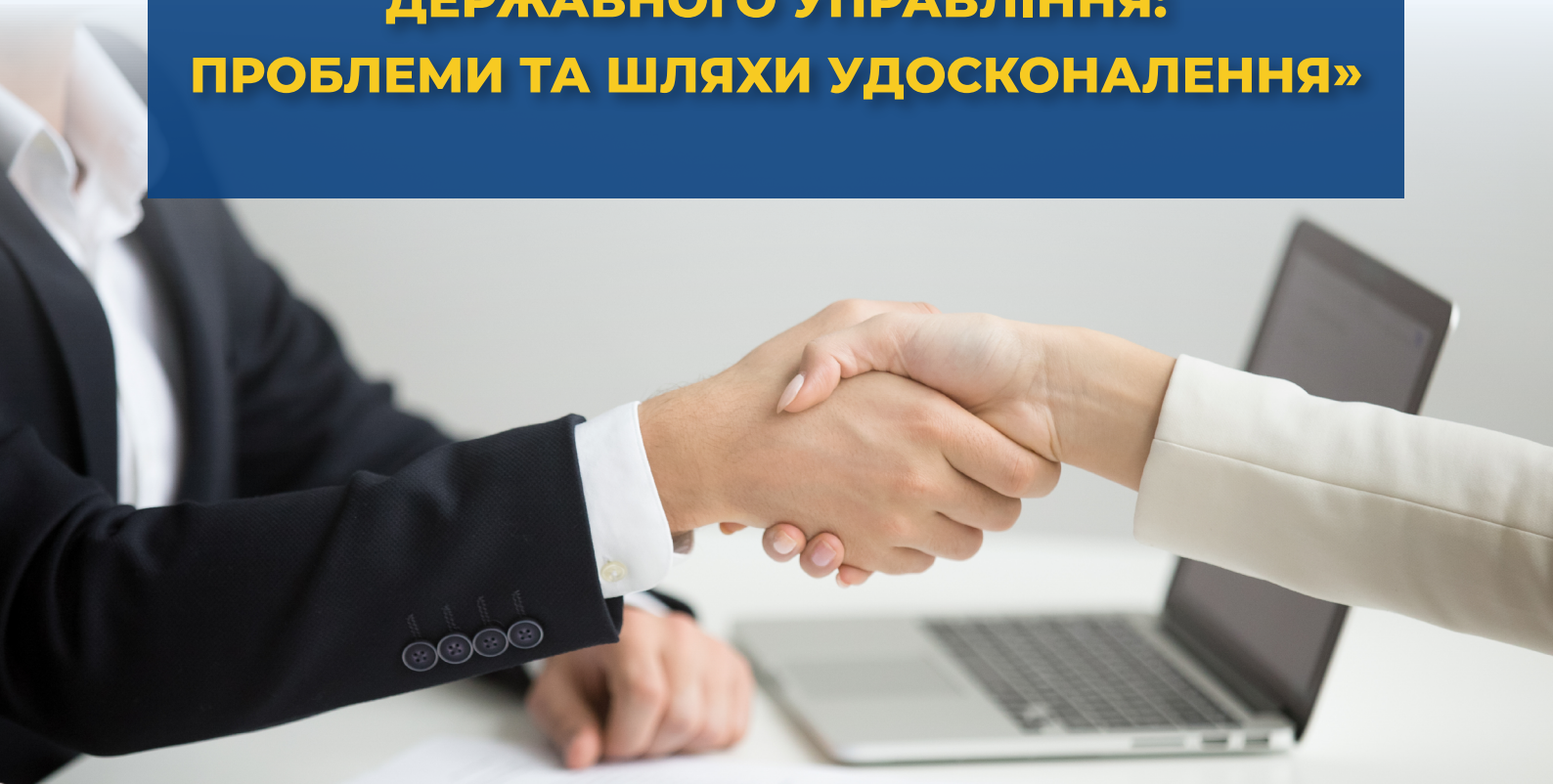
ЗАТВЕРДЖЕНО
Рішення Рахункової палати
28.07.2026 № 20-5

ЗВІТ

ПРО РЕЗУЛЬТАТИ АУДИТУ
ДІЯЛЬНОСТІ (ЕФЕКТИВНОСТІ)

НА ТЕМУ

«ЕФЕКТИВНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ
ЗІ ЗВЕРНЕННЯМИ ГРОМАДЯН В ОРГАНАХ
ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ:
ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ»



Відповідальний:

член Рахункової палати
Кирило КЛИМЕНКО

Київ

www.rp.gov.ua



СЕД АСКОД, РАХУНКОВА ПАЛАТА
04-40/20-5 від 29.07.2026 11:19
Сертифікат 3FAA9288358EC0030400000090683800C9BCE400
Підписувач Клименко Кирило Олегович
Дійсний з 30.05.2025 0:00:00 по 29.05.2027 23:59:59

ВСТУПНЕ СЛОВО

Розвиток демократичних процесів в Україні та реформування системи державного управління відповідно до європейських принципів належного врядування вимагають встановлення постійної комунікації між державними органами та громадянами.

Право кожного громадянина направляти індивідуальні чи колективні письмові звернення або особисто звертатися до органів державної влади, органів місцевого самоврядування, їх посадових і службових осіб закріплене у статті 40 Конституції України.

Важливість реагування на звернення громадян впливає з конституційного обов'язку органів державної влади розглядати звернення та надавати обґрунтовані відповіді у встановлені строки. Реалізація цього обов'язку є ключовим елементом демократичного врядування, оскільки забезпечує підзвітність влади перед громадянами, сприяє захисту їхніх прав і законних інтересів, а також формує довіру до державних органів.

Воєнний стан, масове внутрішнє переміщення населення та соціально-економічні труднощі суттєво ускладнили реалізацію та захист прав і свобод громадян. Ці фактори призвели до зростання кількості індивідуальних проблем, що потребують оперативного вирішення з боку держави.

У таких умовах своєчасність реагування органів державного управління на звернення набуває особливого значення, оскільки саме їхня швидка реакція дає змогу мінімізувати негативні наслідки кризових явищ, забезпечити належний рівень соціального захисту та відновити порушені права громадян.

Рахункова палата провела аудит з метою оцінки результативності та ефективності організації роботи зі зверненнями громадян в органах державного управління.

У цьому звіті висвітлено питання спроможності системи подання та опрацювання звернень громадян, визначено ключові проблеми її функціонування, а також надано рекомендації, спрямовані на підвищення ефективності та вдосконалення процесу роботи зі зверненнями громадян.

Дякую за співпрацю об'єктам контролю та всім, хто долучився до складання аудиторського звіту. Щиро вдячний експертам проекту ЄС «Зміцнення потенціалу зовнішнього аудиту відповідно до міжнародних стандартів в Україні» (EU4PFM) за методологічний супровід аудиту.

Член Рахункової палати

Кирило КЛИМЕНКО



РАХУНКОВА
ПАЛАТА

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

2



СЕД АСКОД, РАХУНКОВА ПАЛАТА
04-40/20-5 від 29.07.2026 11:19
Сертифікат 3FAA9288358EC0030400000090683800C9BCE400
Підписувач Клименко Кирило Олегович
Дійсний з 30.05.2025 0:00:00 по 29.05.2027 23:59:59

ЗМІСТ

ВСТУПНЕ СЛОВО	2
РЕЗЮМЕ	4
ВСТУП	8
РЕЗУЛЬТАТИ АУДИТУ	11
1. ЗАСТАРІЛІСТЬ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЇ БАЗИ ТА НЕВИЗНАЧЕНІСТЬ ІНСТИТУЦІЙНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ УНЕМОЖЛИВЛЮЮТЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ОПРАЦЮВАННЯ ЗВЕРНЕНЬ ЯК ЄДИНОЇ СИСТЕМИ	11
2. РЕФОРМА СТВОРИЛА ВАЖЛИВІ ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ, ОДНАК СИСТЕМА ОПРАЦЮВАННЯ ЗВЕРНЕНЬ ЗА ПРИНЦИПОМ «ЄДИНОГО ВХОДУ» ЗАЛИШАЄТЬСЯ НЕЗАВЕРШЕНОЮ	17
3. ЦЕНТРАЛІЗОВАНА МОДЕЛЬ МАЄ ПОТЕНЦІАЛ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ, ПРОТЕ ФРАГМЕНТАРНІСТЬ СИСТЕМИ, НЕДОСТАТНЯ ЯКІСТЬ ДАНИХ І КАДРОВЕ НАВАНТАЖЕННЯ ОБМЕЖУЮТЬ ДОСЯГНЕННЯ ЗАПЛАНОВАНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ	31
ВИСНОВКИ	51
РЕКОМЕНДАЦІЇ (ПРОПОЗИЦІЇ)	55
ВІДПОВІДІ ОБ'ЄКТІВ КОНТРОЛЮ	58
ІНФОРМАЦІЯ ПРО АУДИТ	60
ДОДАТКИ	65
СПИСОК СКОРОЧЕНЬ	77



РАХУНКОВА
ПАЛАТА

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

3



СЕД АСКОД, РАХУНКОВА ПАЛАТА
04-40/20-5 від 29.07.2026 11:19
Сертифікат 3FAA9288358EC0030400000090683800C9BCE400
Підписувач Клименко Кирило Олегович
Дійсний з 30.05.2025 0:00:00 по 29.05.2027 23:59:59

ЗВІТ ПРО РЕЗУЛЬТАТИ АУДИТУ ДІЯЛЬНОСТІ (ЕФЕКТИВНОСТІ) НА ТЕМУ «ЕФЕКТИВНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ ЗІ ЗВЕРНЕННЯМИ ГРОМАДЯН В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ»

буде надісланий

Верховній Раді України, Комітету Верховної Ради України з питань прав людини, деокупації та реінтеграції тимчасово окупованих територій України, національних меншин і міжнаціональних відносин, Президентові України, Кабінету Міністрів України, Уповноваженому Верховної Ради України з прав людини, Секретаріату Кабінету Міністрів України, Державній установі «Урядовий контактний центр».

РЕЗЮМЕ

Рахункова палата провела аудит, ціль якого — оцінити, чи є організація опрацювання звернень громадян в органах державного управління ефективною, а також чи забезпечує система раціональне використання ресурсів і спрощення процедури розгляду звернень громадян.

Ключові результати

 Що мав на меті Уряд	 Що виявив аудит	 Чому це важливо
Єдина та доступна система звернень	Система залишається фрагментованою та змішаною	Громадяни отримують різну якість послуг
Швидший і більш прозорий розгляд	Можливості відстеження та автоматичного підтвердження обмежені	Громадяни не мають достатньої прозорості та можуть повторно звертатися
Звернення використовуються для виявлення системних проблем	Немає регулярного урядового механізму реагування	Першопричини проблем залишаються невирішеними
Ефективніше використання ресурсів	Централізована модель дешевша, але дублювання зберігається	Потенційна економія реалізується не повною мірою



Ключове повідомлення:

Реформа створила важливі базові елементи, але фрагментація, обмежена прозорість і невинесення на розгляд Урядові системних проблем зменшують цінність для громадян та не дають повністю реалізувати переваги ефективності



РАХУНКОВА
ПАЛАТА

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



Аудитом встановлено, що система подання та опрацювання звернень громадян (далі — система звернень) функціонує формально та має важливі правові, організаційні й цифрові складові, однак вони наразі не утворюють єдиної цілісної системи, орієнтованої на потреби громадянина та ефективного публічного 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.

Правова та інституційна база наразі не забезпечує сучасної уніфікованої системи звернень. Право на звернення гарантоване Конституцією, базові процедури закріплені законодавством, однак нормативне регулювання залишається фрагментарним, частково застарілим і недостатньо адаптованим до електронних каналів комунікації. Уніфікованих стандартів надання послуг, комплексного моніторингу функціонування системи та використання даних про звернення у процесі ухвалення управлінських рішень немає. **Невизначення ЦОВВ**, відповідального за формування та реалізацію державної політики у цій сфері, **послаблює міжвідомчу координацію, стандартизацію, інтеграцію компонентів системи, моніторинг і підзвітність.** Це є однією з першопричин **фрагментарності** практик опрацювання звернень в органах державного управління.

Значна кількість повторних, масових і одночасно поданих звернень свідчить про **навантаження на систему.** В окремих випадках це може бути проявом зловживання правом на звернення, однак здебільшого є індикатором того, що **проблеми заявників не були вирішені** за результатами первинного розгляду або що **системні причини типових звернень не усуваються** належним чином. З огляду на це нормативно-правова база має передбачати **дієві інструменти управління** надмірними чи дублюючими зверненнями, не обмежуючи при цьому законного права громадян на звернення, гарантованого Конституцією.

Урядові рішення сформували важливе організаційне та цифрове підґрунтя системи звернень — ЄСОЗ, однак запланована система опрацювання звернень за принципом «єдиного входу» так і не була реалізована в повному обсязі. Реформування здійснювалося **непослідовно, без єдиного стратегічного плану**, із частими змінами підходів, що **унеможливило формування цілісної системи.**

Унаслідок цього система **функціонує у змішаному режимі**: звернення подаються як через ЄСОЗ, так і безпосередньо до органів влади, які **не інтегровані між собою.** Це спричиняє **дублювання процесів, паралельну реєстрацію та незабезпечення єдиного**



РАХУНКОВА
ПАЛАТА

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



СЕД АСКОД, РАХУНКОВА ПАЛАТА
04-40/20-5 від 29.07.2026 11:19
Сертифікат 3FAA9288358EC003040000090683800C9BCE400
Підписувач Клименко Кирило Олегович
Дійсний з 30.05.2025 0:00:00 по 29.05.2027 23:59:59

обліку. Органи державного управління продовжують використовувати різні канали та платформи, **рівень інтеграції залишається нерівномірним.**

Громадяни не мають рівного доступу до системи звернень: рівень доступності, можливість відстежувати стан розгляду звернення, отримувати підтвердження його реєстрації, своєчасність розгляду та зручність користування **суттєво різняться** залежно від каналу та органу звернення. **Інклюзивність системи звернень залишається низькою.**

Звернення громадян недостатньо використовуються як інструмент публічного управління для виявлення та усунення системних проблем. Інформація про звернення збирається та узагальнюється, однак **немає дієвого механізму передачі** повторюваних проблем на рівень урядового реагування, документування вжитих заходів та моніторингу їх виконання. Унаслідок цього робота системи залишається спрямованою переважно на опрацювання індивідуальних звернень, тоді як **першопричини системних проблем, що породжують повторні звернення, не усуваються належним чином.**

Система **лише частково забезпечує ефективне використання ресурсів** і спрощення процедури розгляду звернень. Централізоване опрацювання через ЄСОЗ демонструє потенціал ефективності та здатне зменшити навантаження на органи державного управління, однак цей потенціал **не реалізовано повною мірою**, оскільки зберігаються **паралельні канали опрацювання, дублювання функцій, неповна інтеграція** компонентів системи та фрагментарність даних.

Показники якості обслуговування громадян погіршилися у 2024–2025 роках: частка повторних звернень зросла з 6,4 до **7,5 відс.**; частка перерваних дзвінків до УКЦ — з 21,7 до **23,6 відс.**; частка прострочених відповідей — із 5,7 до **11,5 відс.**; рівень задоволеності громадян знизився з 67 до **57 відсотків**. Ці показники свідчать про зростання навантаження на систему та її **недостатню спроможність** забезпечувати своєчасні, доступні і якісні послуги.

Достовірність даних і управління пропускнуою спроможністю залишаються **суттєвими обмежувальними чинниками.** Значна частина органів державного управління **не інтегрована до ЄСОЗ**, реєструє інформацію у непорівнюваний спосіб і застосовує різні підходи до опрацювання звернень. **Недостатня укомплектованість штату, висока плинність персоналу**, нерівномірний рівень підготовки персоналу та недостатньо розвинені системи контролю якості обмежують спроможність системи забезпечувати своєчасне та якісне обслуговування громадян.

Наскрізною причиною виявлених недоліків є **невизначення уповноваженого органу, відповідального за** встановлення єдиних стандартів, забезпечення обов'язкової інтеграції компонентів системи, здійснення контролю якості наданих послуг і **організацію реагування на системні проблеми на рівні Уряду.**



РАХУНКОВА
ПАЛАТА

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

6



СЕД АСКОД, РАХУНКОВА ПАЛАТА
04-40/20-5 від 29.07.2026 11:19
Сертифікат 3FAA9288358EC003040000090683800C9BCE400
Підписувач Клименко Кирило Олегович
Дійсний з 30.05.2025 0:00:00 по 29.05.2027 23:59:59

Рекомендації за результатами аудиту спрямовані на усунення причин виявлених недоліків, зокрема:

- невизначеності відповідальності за формування та реалізацію державної політики у сфері звернень громадян;
- незавершеності впровадження системи опрацювання звернень за принципом «єдиного входу»;
- незабезпечення обов'язкової інтеграції суб'єктів системи звернень та належного обміну даними;
- невстановлення єдиних стандартів надання послуг громадянам та управління даними;
- неповного використання інформації, що міститься у зверненнях громадян, для інформаційно-аналітичної підтримки ухвалення управлінських рішень;
- недостатньої кадрової спроможності УКЦ.

Усунення цих причин є необхідною передумовою для побудови та функціонування цілісної системи звернень, орієнтованої на потреби громадян.



РАХУНКОВА
ПАЛАТА

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

7



СЕД АСКОД, РАХУНКОВА ПАЛАТА
04-40/20-5 від 29.07.2026 11:19
Сертифікат 3FAA9288358EC0030400000090683800C9BCE400
Підписувач Клименко Кирило Олегович
Дійсний з 30.05.2025 0:00:00 по 29.05.2027 23:59:59

Звернення громадян є одним із основних каналів взаємодії між суспільством і державою, через який громадяни реалізують право на участь в управлінні державними справами, повідомляють про порушення своїх прав та законних інтересів, ініціюють вирішення суспільно значущих проблем, а також отримують зворотний зв'язок від органів державного управління. Відповідно, **належне функціонування системи розгляду звернень має забезпечувати доступність, прозорість, результативність і дотримання встановлених строків**, а також надання органам влади достовірної аналітичної інформації про повторювані та системні порушення, що потребують відповідного регуляторного або управлінського реагування.

Підставою для проведення аудиту було виявлення ознак **фрагментарності системи звернень**. Попередні результати дослідження виявили низку проблем: **невизначення єдиного органу державного управління, відповідального за формування та реалізацію державної політики у сфері звернень громадян, застарілі та неузгоджені нормативні акти, зволікання зі створенням системи опрацювання звернень за принципом «єдиного входу», недостатню інтеграцію державних органів до ЄСОЗ і розпорошеність даних, що ускладнює контроль за дотриманням строків і знижує якість управлінських рішень**. Ситуацію також ускладнюють **дублювання функцій, кадровий дефіцит і незабезпечення єдиних підходів до організації роботи**, що призводить до неефективного використання ресурсів.

Ці недоліки створюють **ризики нерівних доступності, прозорості, своєчасності та якості послуг** залежно від державного органу або обраного каналу звернення. Водночас органи державного управління можуть не володіти **повною та достовірною інформаційною базою, необхідною для своєчасного виявлення й усунення системних проблем**.

З урахуванням викладеного аудит має на меті **оцінити ефективність та результативність організації роботи зі зверненнями громадян**, а також визначити напрями її вдосконалення.

Аудит зосереджувався на оцінці таких аспектів:

- чи забезпечують урядові рішення та організаційні механізми функціонування **єдиної, орієнтованої на громадян системи звернень**;
- чи мають громадяни можливість подавати, відстежувати та отримувати відповіді на звернення **в доступний, прозорий і своєчасний спосіб**;
- чи використовуються звернення громадян **для виявлення та усунення системних проблем**;
- чи забезпечено **ефективне використання ресурсів, кадрового потенціалу та цифрових інструментів**.



РАХУНКОВА
ПАЛАТА

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



У межах цього аудиту результативність оцінювалася шляхом аналізу того, чи досягає система очікуваних результатів для громадян, а саме: доступності, прозорості, своєчасності розгляду та використання звернень для виявлення й усунення системних проблем. Ефективність — чи система уникає дублювання функцій, раціонально використовує цифрові інструменти та кадрові ресурси, а також мінімізує надмірне навантаження й витрати на опрацювання звернень.

Система звернень у межах цього аудиту охоплює суб'єктів та процеси, пов'язані з поданням, прийманням, реєстрацією, розглядом та опрацюванням звернень.

Окрім цього, предметом оцінки є наявність зворотного зв'язку із заявниками, а також використання сучасних інструментів та підходів до надання послуг за принципом «єдиного вікна», здійснення Урядом моніторингу основних проблемних питань, що порушуються у зверненнях, та забезпечення ухвалення необхідних управлінських рішень на державному рівні для їх вирішення, нормативне забезпечення процесу роботи зі зверненнями громадян.

Ефективна і прозора система звернень є одним із основних механізмів відновлення суспільної довіри до держави. Громадянин, який отримує своєчасну, змістовну та обґрунтовану відповідь, сприймає державу як надійного партнера, здатного реагувати на його потреби. Натомість **ігнорування звернень** або надання формальних відповідей, які не відповідають їх суті, **підриває довіру до органів державної влади та посилює суспільну напруженість**. І навпаки, оперативне реагування на потреби громадян і ефективна комунікація між владою та суспільством є необхідними передумовами відновлення такої довіри, особливо в контексті європейської інтеграції України.

Згідно з дослідженням міжнародної дослідницької компанії Ipsos¹, проведеним у 2025 році, в Україні **низький рівень довіри громадян до вищих органів державного управління**: Верховної Ради України — 16 відс., Кабінету Міністрів України — 19 відс., Офісу Президента України — 26 відсотків.

Погіршилися й інші показники, що характеризують ефективність державного управління. Зокрема, **Індекс ефективності урядування України у 2024 році становив –0,6**, що є нижчим за середньосвітовий показник (0) і свідчить про погіршення порівняно з 2023 роком (–0,35)². **Індекс сприйняття корупції у 2024 році становив 36 балів зі 100** (104-те місце зі 182 країн), що вказує на високий її рівень³.

¹ Ukraine political, social and religious landscape. The Current Situation. What Ukrainians Want. Who They Support January 2026. URL: <https://www.ipsos.com/en-ua/ukraine-political-social-and-religious-landscape>.

² Worldwide Governance Indicators, DataBank. URL: <https://databank.worldbank.org/source/worldwide-governance-indicators#>

³ Індекс сприйняття корупції — 2025. URL: <https://ti-ukraine.org/research/indeks-spryjnyattya-koruptsiyi-2025>.



РАХУНКОВА
ПАЛАТА

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



У 2023–2025 роках **динаміка звернень громадян до Кабінету Міністрів України, державних органів виконавчої влади⁴ та Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини⁵ зростає**. Кількість звернень до Кабінету Міністрів України збільшилася в 1,8 раза (18 367 та 32 442), до органів виконавчої влади — в 1,3 раза (506 224 та 670 057), до Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини — в 1,6 раза (95 796 та 152 592).

Така динаміка свідчить про **зростання потреби громадян у захисті своїх прав та законних інтересів**. Це є закономірною реакцією на нові виклики, зокрема вимушене переміщення, пошкодження чи знищення майна, необхідність оформлення документів у нестандартних умовах, зростання потреби в соціальному захисті та правовій допомозі. Водночас **підвищення спроможності системи своєчасно та якісно опрацьовувати звернення, пропорційно до зростання їх обсягу, не відбулося**, що зумовлює доцільність проведення аудиту.

Актуальність теми аудиту обумовлена важливістю забезпечення належного функціонування системи звернень, а також **необхідністю подальшої реалізації реформи державного управління** відповідно до положень Дорожньої карти з питань реформи державного управління.

Результати аудиту мають стати підґрунтям для ухвалення управлінських рішень щодо оптимізації системи звернень і забезпечення права кожного громадянина на безсторонній, справедливий і своєчасний розгляд його звернення по суті.

⁴ Інформація про роботу із зверненнями громадян, що надійшли до Кабінету Міністрів України у 2023 році (URL: <https://www.kmu.gov.ua/gromadskosti/zvernennya-gromadyan/rozglyad-zvernennya-gromadyan-zviti/informatsiia-pro-robotu-iz-zvernenniamy-hromadian-shcho-nadiishly-do-kabinetu-ministriv-ukrainy-u-2023-rotsi>); у 2024 році (URL: <https://www.kmu.gov.ua/gromadskosti/zvernennya-gromadyan/rozglyad-zvernennya-gromadyan-zviti/informaciya-pro-robotu-iz-zvernenniamy-gromadyan-shcho-nadiishli-do-kabinetu-ministriv-ukrayini-u-sichni-berezni-2021-roku>); у 2025 році (URL: <https://www.kmu.gov.ua/gromadskosti/zvernennya-gromadyan/rozglyad-zvernennya-gromadyan-zviti/informaciya-pro-robotu-iz-zvernenniamy-gromadyan-shcho-nadiishli-do-kabinetu-ministriv-ukrayini-u-sichni-veresni-2018-roku>).

⁵ Згідно зі щорічними доповідями Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини про стан дотримання та захисту прав і свобод людини і громадянина в Україні у 2024 та у 2025 році. URL: <https://ombudsman.gov.ua/uk/shchorichni-ta-specialni-dopovidi>.



РАХУНКОВА
ПАЛАТА

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

10



СЕД АСКОД, РАХУНКОВА ПАЛАТА
04-40/20-5 від 29.07.2026 11:19
Сертифікат 3FAA9288358EC0030400000090683800C9BCE400
Підписувач Клименко Кирило Олегович
Дійсний з 30.05.2025 0:00:00 по 29.05.2027 23:59:59

РЕЗУЛЬТАТИ АУДИТУ

1. ЗАСТАРІЛІСТЬ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЇ БАЗИ ТА НЕВИЗНАЧЕНІСТЬ ІНСТИТУЦІЙНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ УНЕМОЖЛИВЛЮЮТЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ОПРАЦЮВАННЯ ЗВЕРНЕНЬ ЯК ЄДИНОЇ СИСТЕМИ

Аудит установив, що **нормативно-правова база у сфері звернень** гарантує право на звернення і закріплює загальні процедури його реалізації, однак **не забезпечує формування сучасної, уніфікованої та орієнтованої на результат системи організації роботи зі зверненнями**.

Ця база залишається фрагментованою і недостатньо адаптованою до сучасних цифрових каналів взаємодії з громадянами, стандартів надання послуг, потреб комплексного моніторингу функціонування системи, використання звернень як аналітичної основи для ухвалення управлінських рішень.

Висновки

Нормативно-правова база **лише частково забезпечує** ефективне й результативне функціонування системи звернень. Право на звернення законодавчо гарантоване, загальні процедури його реалізації визначені. Водночас **чинна система є застарілою, фрагментованою і недостатньо адаптованою** до цифрових каналів взаємодії з громадянами, уніфікованих стандартів надання послуг, потреб комплексного моніторингу функціонування системи та реагування на системні проблеми на загальнодержавному рівні.

Невизначення центрального органу виконавчої влади, відповідального за формування та реалізацію державної політики у цій сфері, послаблює інституційну відповідальність за впровадження реформ, інтеграцію органів державного управління до ЄСОЗ, моніторинг якості наданих послуг, а також використання звернень громадян як інструменту виявлення повторюваних і системних порушень.

Унаслідок цього опрацювання звернень **не функціонує як єдина, орієнтована на громадянина система**, що створює **ризик отримання громадянами різного рівня доступності, прозорості та якості послуг** залежно від органу державного управління або обраного каналу звернення.

Результати аудиту

Застаріле нормативно-правове регулювання та невизначення ЦОВВ, відповідального за формування та реалізацію державної політики у сфері звернень, перешкоджають опрацюванню звернень як єдиної системи (рис. 1).



РАХУНКОВА
ПАЛАТА

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

11



СЕД АСКОД, РАХУНКОВА ПАЛАТА
04-40/20-5 від 29.07.2026 11:19
Сертифікат 3FAA9288358EC0030400000090683800C9BCE400
Підписувач Клименко Кирило Олегович
Дійсний з 30.05.2025 0:00:00 по 29.05.2027 23:59:59



Рис. 1. Результати аудиту: що потрібно виправити і чому це важливо

Сучасна система звернень має забезпечувати рівний доступ, прозору реєстрацію та відстеження стану опрацювання звернень, дотримання встановлених строків розгляду, єдині стандарти надання послуг, достовірну аналітичну інформацію, чітке розмежування відповідальності, а також використання звернень громадян як інструменту виявлення й усунення системних проблем. Чинна нормативно-правова база не забезпечує належного виконання таких вимог.

Основними нормативно-правовими актами, що регулюють взаємодію між громадянами та державними органами у сфері розгляду звернень, є Конституція, Закон № 393 та Указ № 109.

Відповідно до статті 40 **Конституції** усі мають право направляти індивідуальні чи колективні письмові звернення або особисто звертатися до органів державної влади, органів місцевого самоврядування та посадових і службових осіб цих органів, що зобов'язані розглянути звернення і дати обґрунтовану відповідь у встановлений законом строк.

Указ № 109 відіграє організаційно-контрольну роль у сфері забезпечення розгляду звернень громадян, однак його регуляторний вплив є обмеженим та частково застарілим. На відміну від Закону № 393 дія Указу № 109 поширюється на вужче коло суб'єктів — органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування.

Його положення орієнтовані переважно на традиційні паперові форми роботи зі зверненнями громадян, передбачають ручні механізми контролю, що не відповідає сучасним цифровим інструментам взаємодії держави та суспільства. Документ не містить положень щодо електронних звернень, онлайн-сервісів та автоматизованих систем обробки інформації, що сьогодні є базовими елементами сучасного публічного адміністрування.



РАХУНКОВА
ПАЛАТА

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



Крім того, Указ № 109 містить застарілу термінологію та передбачає пріоритетний розгляд звернень окремих соціальних категорій, визначених за підходами, що не узгоджуються із сучасною моделлю соціального захисту та принципами недискримінації. Зокрема, в Указі використовуються архаїчні поняття, пов'язані з радянською системою відзнак, як-от «Герой Соціалістичної Праці» та «Герой Радянського Союзу», а також юридично некоректна термінологія, що не відповідає сучасним стандартам прав людини, зокрема «інваліди»⁶ та «інваліди Великої Вітчизняної війни»⁷.

Указ № 109, зокрема, передбачає здійснення постійного моніторингу дотримання законодавства щодо звернень громадян під контролем Офісу (раніше — Секретаріат) Президента України, щорічні доповіді керівників регіонів Президентів України, звітування ЦОВВ, а також обов'язок місцевих адміністрацій проводити планові перевірки, інформувати Офіс Президента України і щокварталу оприлюднювати узагальнені дані про роботу зі зверненнями громадян.

З метою оцінки виконання цих положень Рахункова палата звернулася⁸ до Офісу Президента України з проханням надати інформацію про результати відповідного моніторингу та контролю, зокрема щодо рішень, ухвалених за підсумками перевірок і розгляду звітів місцевих і центральних органів виконавчої влади, а також дані про інформування громадськості. Окремо було запитано позицію щодо доцільності подальшої дії цього Указу та актуальності збереження його чинності в сучасних умовах.

У відповідь Офіс Президента України надав лише інформаційно-аналітичні матеріали, без підтвердження системного здійснення передбачених Указом № 109 заходів контролю та ухвалення відповідних управлінських рішень. Водночас була висловлена позиція щодо актуальності Указу № 109.

Надані матеріали свідчать про обмежене виконання окремих положень Указу № 109, насамперед у частині забезпечення системного моніторингу, контролю та ухвалення управлінських рішень за їх результатами. Це може свідчити про втрату ним практичної ефективності та необхідність перегляду його актуальності з урахуванням гарантування додержання Конституції України.

Слід зазначити, що відповідно до статті 102 Конституції Президент України є гарантом, зокрема, додержання прав і свобод людини і громадянина.

Закон № 393 закріплює основні правила подання та розгляду звернень, проте не повною мірою регулює: функціонування цифрових каналів взаємодії, уніфіковані стандарти якості послуг, комплексний моніторинг функціонування системи, використання даних зі звернень як аналітичної основи для ухвалення управлінських рішень.

⁶ Відповідно до Закону України від 21 березня 1991 року № 875-XII «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні» нормативно закріпленим є термін «особа з інвалідністю».

⁷ Відповідно до Закону України від 22 жовтня 1993 року № 3551-XII «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» нормативно закріпленим є термін «особа з інвалідністю внаслідок війни».

⁸ Лист Рахункової палати від 03.06.2026 № 04-1501.



РАХУНКОВА
ПАЛАТА

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

13



СЕД АСКОД, РАХУНКОВА ПАЛАТА
04-40/20-5 від 29.07.2026 11:19
Сертифікат 3FAA9288358EC0030400000090683800C9BCE400
Підписувач Клименко Кирило Олегович
Дійсний з 30.05.2025 0:00:00 по 29.05.2027 23:59:59

У 2022 році ухвалено Закон № 2073, після набрання чинності яким питання, пов'язані з поданням і розглядом заяв і скарг, фактично перейшли до сфери правового регулювання адміністративної процедури та вирішуються в межах адміністративного провадження. Це призвело до дублювання окремих положень та виникнення колізій між Законом № 2073 і Законом № 393.

З метою вдосконалення законодавства про звернення у Верховній Раді України зареєстровано законопроект № 11082, розроблений Міністерством юстиції України у зв'язку з прийняттям Закону № 2073. Відповідно до Плану пріоритетних дій Уряду на 2024 рік⁹ очікуваним результатом його ухвалення мали стати підвищення якості й ефективності розгляду звернень та оптимізація відповідних процедур.

Водночас аналіз редакції законопроекту № 11082, підготовленої до другого читання, свідчить, що в ньому збережені окремі недоліки, які можуть негативно вплинути на досягнення зазначених цілей, а саме:

- відтворені застарілі підходи до правового регулювання інституту звернень, зокрема щодо реалізації права суб'єкта звернення на оскарження відповіді на звернення;
- недостатньо врегульовані механізми запобігання зловживанню правом на звернення;
- немає положень, спрямованих на впровадження сучасних цифрових інструментів взаємодії громадян із державою, зокрема із застосуванням технологій штучного інтелекту;
- не визначена інституційна відповідальність за формування та реалізацію державної політики у сфері звернень, а також за координацію, методологічний супровід і моніторинг функціонування відповідної системи на загальнодержавному рівні.

На проблемність підходу щодо оскарження відповіді на звернення, зокрема, звертав увагу проєкт «Продовження підтримки комплексної реформи державного управління в Україні» (EU4PAR2)¹⁰, який наголошував, що відповідь на звернення не є адміністративним рішенням, оскільки сама по собі не встановлює, не змінює і не припиняє прав чи обов'язків особи. Відповідно, у межах такої відповіді не можуть бути порушені права особи чи покладені на неї обов'язки, що свідчить про відсутність предмета оскарження. Збереження можливості оскарження таких відповідей в адміністративному чи судовому порядку може призводити до нераціонального використання публічних ресурсів, що підтверджується сучасною правозастосовною практикою.

Врегулювання потребує і питання запобігання зловживанню правом на звернення. На необхідності визначення терміна «зловживання правом на звернення» акцентували увагу УКЦ¹¹ та проєкт EU4PAR2¹², зокрема з метою недопущення:

- подання в одному зверненні надмірного обсягу інформації;

⁹ Затверджений розпорядженням Кабінету Міністрів України від 16 лютого 2024 року № 137-р.
¹⁰ Лист EU4PAR2 від 22.12.2025 № 01-22/12/25 щодо законопроекту «Про звернення» у редакції від 14.11.2025.
¹¹ Лист УКЦ від 18.08.2023 № 2673-23 на лист Мін'юсту від 16.08.2023 № 107893/7.1.5/26-23.
¹² Лист EU4PAR2 від 07.05.2024 № 04-25/16-2024/100758 голові Комітету Верховної Ради України з прав людини, деокупації та реінтеграції тимчасово окупованих територій України, національних меншин і міжнаціональних відносин.



РАХУНКОВА
ПАЛАТА

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



- адресування одному суб'єкту розгляду звернення з різними предметами, що належать до компетенції різних суб'єктів;
- подання значної кількості звернень до одного суб'єкта розгляду протягом короткого періоду;
- подання повторних звернень у разі, якщо на первинне звернення вже було надано відповідь.

Під час аудиту виявлено непоодинокі випадки, що свідчать про актуальність окресленої проблеми. У 2024–2025 роках УКЦ зареєстрував 24 353 звернення громадян, адресовані більш ніж одному суб'єкту розгляду. У 2025 році 141 громадянином подано 57 127 звернень, що у середньому становить понад одне звернення на день від кожної такої особи. Зокрема, громадянка Н. щоденно подавала в середньому 25 звернень.

Значна кількість повторних, масових і одночасно поданих звернень створює надмірне навантаження на систему їх опрацювання і свідчить про необхідність нормативно-правового закріплення інструментів управління надмірними або дублюючими зверненнями без обмеження конституційного права громадян на звернення.

Наприклад, у вересні 2024 року через платформу УКЦ надійшло звернення громадянина від 22.08.2024 щодо встановлення заробітних плат українським державним службовцям відповідно до рівня розвинених країн. Обсяг звернення становив 40 сторінок, при цьому виклад його змісту починався із середини 37-ї сторінки, а попередні 36 сторінок містили перелік адресатів, яких загалом було 406.

Законопроект № 11082, який очікує розгляду в другому читанні Верховною Радою України, не передбачає належного механізму запобігання таким випадкам.

Потребує уваги питання врахування сучасних процесів цифровізації публічних послуг, започаткованих Урядом, зокрема використання технологій штучного інтелекту, які поступово стають важливими інструментами взаємодії між громадянином і державою.

На виконання Плану пріоритетних дій Уряду на 2020 рік розроблено та схвалено Концепцію розвитку штучного інтелекту в Україні. Одним із завдань цієї Концепції у сфері публічного управління є запровадження діалогового інтерфейсу для надання електронних адміністративних послуг із використанням технологій штучного інтелекту. У 2026 році Мінцифри спільно з ElevenLabs анонсувало підготовку голосового функціоналу для державних сервісів, що має надати громадянам можливість замовляти послуги та отримувати консультації за допомогою голосових команд¹³.

Водночас законопроект № 11082, як і чинний Закон № 393, не містить положень, спрямованих на стратегічне управління, координацію та моніторинг ефективності

¹³ URL: <https://thedigital.gov.ua/news/shtuchnyy-intelekt/rik-shi-transformatsiyi-krayiny-shcho-zminylosia-dlia-milyoniv-ukrayintsiv-ta-derzavy>.



РАХУНКОВА
ПАЛАТА

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



функціонування системи звернень на загальнодержавному рівні. Зокрема, не визначений ЦОВВ, уповноважений формувати та реалізувати державну політику у сфері звернень, здійснювати методологічний супровід функціонування цієї системи після набрання законом чинності.

За таких умов незакріплення на законодавчому рівні органу-координатора створює ризики правової невизначеності, браку підзвітності, розпорошення відповідальності та затягування процесу імплементації нових законодавчих підходів, а також ускладнює впровадження сучасних інструментів взаємодії держави з громадянами.

Питання визначення уповноваженого ЦОВВ, відповідального за формування та реалізацію державної політики у сфері звернень, набуває особливої актуальності в контексті європейських стандартів належного врядування.

Відповідно до Принципів державного управління Програми SIGMA (OECD/EU) ефективна система публічного управління передбачає не лише наявність якісного законодавства, а й чітко визначені інституційні повноваження, належну координацію державної політики та підзвітність органів влади. Зокрема, у Моніторинговому звіті SIGMA щодо України¹⁴ оцінювання системи державного управління охоплює законодавство, публічні політики, інституційну спроможність і адміністративні процедури, а також наголошується на необхідності ефективної координації політики та чіткого розподілу повноважень між органами влади.

Отже, невизначення у законодавстві ЦОВВ, відповідального за формування та реалізацію державної політики у сфері звернень, є недоліком організаційно-нормативної моделі. Така невизначеність ускладнює реалізацію стандартів належного адміністрування та знижує рівень підзвітності публічної адміністрації.

Виявлені нормативно-правові та інституційні недоліки негативно впливають на результативність функціонування системи звернень, знижуючи її спроможність забезпечувати єдині підходи та стандарти у сфері розгляду звернень, належну якість обслуговування громадян, своєчасне виявлення та вирішення системних проблем, ефективне застосування ресурсів і цифрових інструментів, а також використання інформації, що міститься у зверненнях, для формування державної політики та ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. Унаслідок цього система не повною мірою виконує функцію дієвого механізму зворотного зв'язку між громадянами та державою, що обмежує її потенціал як інструменту підвищення якості державного управління, забезпечення підзвітності органів влади та врахування потреб і очікувань громадян у процесі ухвалення державних рішень.

¹⁴ Моніторинговий звіт Програми SIGMA «Державне управління в Україні: Оцінювання на відповідність Принципам державного управління», грудень 2023 року. URL: https://www.sigmaxweb.org/content/dam/sigma/uk/publications/reports/2024/02/public-administration-in-ukraine_27a46a58/b0dd70ef-uk.pdf.



РАХУНКОВА
ПАЛАТА

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

16



СЕД АСКОД, РАХУНКОВА ПАЛАТА
04-40/20-5 від 29.07.2026 11:19
Сертифікат 3FAA9288358EC003040000090683800C9BCE400
Підписувач Клименко Кирило Олегович
Дійсний з 30.05.2025 0:00:00 по 29.05.2027 23:59:59

2. РЕФОРМА СТВОРИЛА ВАЖЛИВІ ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ, ОДНАК СИСТЕМА ОПРАЦЮВАННЯ ЗВЕРНЕНЬ ЗА ПРИНЦИПОМ «ЄДИНОГО ВХОДУ» ЗАЛИШАЄТЬСЯ НЕЗАВЕРШЕНОЮ

Рішення Уряду, ухвалені у 2019 році, були спрямовані на модернізацію системи звернень шляхом формування єдиної системи їх опрацювання за принципом «єдиного входу». Ці рішення заклали важливі цифрові та організаційні засади для подальшого розвитку системи, однак **запланованих результатів реформи досягнуто не в повному обсязі**. Система звернень за принципом «єдиного входу» залишається **незавершеною**, інтеграція органів державної влади до єдиної системи є **нерівномірною**, а громадянам **не забезпечений** однаковий рівень **доступності, прозорості, своєчасності та зручності** під час використання різних каналів подання звернень і взаємодії з органами державного управління.

Висновки

Рішення та заходи Уряду **лише частково сприяли модернізації** системи звернень. ЄСОЗ забезпечує важливу цифрову та організаційну функціональність, а система звернень за принципом «єдиного входу» заклала основу для орієнтованого на громадянина підходу, однак **заплановані цілі реформи досягнуто не в повному обсязі**.

Експериментальний проєкт зі створення «єдиного входу» опрацювання звернень **не став підставою для ухвалення урядових рішень** щодо обов'язкового впровадження системи загалом. Інтеграція органів державної влади до ЄСОЗ **залишається обмеженою та нерівномірною**. Внаслідок цього система звернень продовжує функціонувати у **змішаному режимі**: громадяни подають звернення як через ЄСОЗ, так і безпосередньо до органів державної влади.

Зазначена **фрагментарність негативно позначається на досягненні запланованих результатів реформи**. Громадянам **не забезпечений однаковий рівень доступності, прозорості, швидкості та зручності** під час використання різних каналів звернень. Крім того, інформація, що міститься у зверненнях громадян, **лише частково передається на загальнодержавний рівень** і не використовується повною мірою для виявлення й усунення повторюваних і системних проблем.

Отже, рішення та заходи Уряду виявилися **лише частково результативними** у формуванні та реалізації державної політики у сфері звернень. Основними причинами цього є **незабезпечення належного контролю** за результатами експериментального проєкту, **неприйняття обов'язкового рішення щодо інтеграції органів державного управління до ЄСОЗ, нечіткість у визначенні ЦОВВ, відповідального за формування та реалізацію державної політики у цій сфері**, а також **нерозроблення сталого механізму реагування** на загальнодержавному рівні на системні проблеми, виявлені за результатами аналізу звернень.



РАХУНКОВА
ПАЛАТА

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



Результати аудиту

Впровадження єдиної системи звернень, що мала забезпечити підвищення їх доступності, прозорості, швидкості та зручності для громадян, передбачалося реформою, розпочатою Урядом ще у 2011 році із впровадження принципу «єдиного вікна». Водночас реалізація цієї ідеї відбувалася нерівномірно та супроводжувалася частими змінами підходів, що ускладнювало формування цілісної і стабільної системи.

Нереалізовані ініціативи та фрагментарність впровадження єдиної системи звернень

Урядова Концепція НСОЗ¹⁵ була спрямована на формування цілісної та сучасної системи взаємодії держави з громадянами через ефективне опрацювання звернень. Реалізація цієї мети передбачала не лише швидкий і зручний зворотний зв'язок між суспільством і органами виконавчої влади, а й створення підґрунтя для системного аналізу актуальних проблем та потреб населення. Вона передбачала впровадження механізмів електронного врядування, підвищення оперативності розгляду звернень, покращення якості управлінських рішень з урахуванням громадської думки, розширення інформування населення та в результаті зростання довіри громадян до органів влади.

Концепція НСОЗ мала бути реалізована у 2011–2013 роках. Водночас Урядом не було затверджено окремого детального плану заходів, який би системно та поетапно регламентував порядок реалізації Концепції НСОЗ.

У 2015 році, без аналізу результатів виконання Концепції НСОЗ, Уряд схвалив Концепцію створення Національного контактного центру¹⁶. Її метою визначено, зокрема, розв'язання проблем системи подання звернень, пов'язаних із невстановленням єдиних стандартів, недостатнім технічним забезпеченням, обмеженими ресурсами та низьким рівнем взаємодії між органами влади. Реалізацію цієї Концепції було заплановано на 2016–2017 роки.

Для подолання окреслених проблем передбачалося створення на базі УКЦ Національного контактного центру (далі — НКЦ), який мав функціонувати як «єдине вікно» для звернень громадян до органів влади. Зокрема, планувалося внести зміни до Закону № 393, надавши НКЦ право приймати телефонні та електронні звернення, передавати їх відповідним органам для розгляду й забезпечувати отримання відповідей. Також передбачалося оновлення технічної інфраструктури.

У перспективі НКЦ мав забезпечувати приймання звернень, адресованих як органам державної влади, так і органам місцевого самоврядування.

¹⁵ Схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 09 червня 2011 року № 589-р.

¹⁶ Розпорядження Кабінету Міністрів України від 02 грудня 2015 року № 1269-р.



РАХУНКОВА
ПАЛАТА

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



Практичні кроки для перетворення НКЦ на «єдине вікно» комунікації громадян з органами влади були деталізовані у Плані заходів щодо реалізації Концепції створення Національного контактного центру¹⁷ (далі — План заходів). Реалізація цих заходів мала сприяти підвищенню ефективності, прозорості та доступності державних послуг.

Відповідно до Плану заходів у грудні 2016 року передбачалося ввести в експлуатацію програмно-технічний комплекс НКЦ для ведення автоматизованої бази даних звернень, а протягом 2017 року — здійснити поетапне приєднання до нього інформаційно-телекомунікаційних систем державних органів та органів місцевого самоврядування.

Реалізація заходів тривала у 2016–2017 роках, однак звіт про виконання Плану заходів не складався¹⁸.

Аудитом встановлено, що заплановане Урядом створення НКЦ на базі УКЦ не реалізоване.

Наступним кроком реформування стали ухвалені у 2019 році рішення Уряду, які заклали основу для модернізації системи звернень. Згідно з Постановою № 976 створена ЄСОЗ, а Постановою № 972 передбачене запровадження системи звернень за принципом «єдиного входу». У результаті очікувались не лише створення відповідної технічної функціональності, а й перехід від фрагментарного та інституційно відокремленого процесу розгляду звернень до уніфікованої моделі. Така модель передбачала, що звернення, подані громадянами через різні канали, акумулюються в єдиному центрі, передаються до відповідальних органів, а також забезпечується контроль за дотриманням встановлених строків розгляду та зворотний зв'язок із заявниками.



Довідково. Принцип «єдиного входу» полягав у створенні уніфікованої інформаційно-комунікаційної системи, через яку здійснюються приймання звернень телефоном, електронними каналами та іншими дистанційними засобами, їх оперативна передача органам, відповідальним за розгляд, моніторинг строків виконання та надання заявникам зворотного зв'язку. Основне завдання такого підходу полягало у забезпеченні оперативного, належного та змістовного розгляду звернень, а також у недопущенні формалізму, надання необґрунтованих або неповних відповідей, безпідставного перенаправлення звернень за належністю.

¹⁷ Затверджений розпорядженням Кабінету Міністрів України від 02 березня 2016 року № 182-р.

¹⁸ На запит Рахункової палати від 19.02.2026 № 04-33/9 УКЦ повідомив про відсутність у нього звіту (або іншого документа) щодо виконання Плану заходів, оскільки його складання не було передбачене розпорядженням Кабінету Міністрів України від 02 березня 2016 року № 182-р.



РАХУНКОВА
ПАЛАТА

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



Архітектура ЄСОЗ, визначена Урядом¹⁹, передбачає взаємодію таких суб'єктів:

- УКЦ;
- регіональні контактні центри;
- контактні центри²⁰;
- довідкові телефонні лінії органів виконавчої влади, СКМУ, державних колегіальних органів;
- приймальня Кабінету Міністрів України.

Ці суб'єкти за допомогою засобів телекомунікації забезпечують за принципом «єдиного вікна» належне реагування на звернення громадян, фізичних осіб-підприємців, підприємств, установ, організацій та органів місцевого самоврядування. До такої взаємодії залучаються органи виконавчої влади, СКМУ, Офіс Президента України, державні колегіальні органи.

Отже, нормативно-правовим актом²¹, що регулює створення та функціонування ЄСОЗ, не передбачено охоплення всіх державних органів, а визначено лише окреме коло суб'єктів. Це свідчить про обмеженість ЄСОЗ як інструменту, що мав би забезпечувати опрацювання звернень у межах усієї системи державних органів.

Водночас користувачем ЄСОЗ може бути будь-який державний орган²².

Станом на дату звіту до ЄСОЗ інтегровано обмежене коло суб'єктів: УКЦ, який забезпечує її функціонування, Львівський, Херсонський, Полтавський, Запорізький, Черкаський, Івано-Франківський обласні контактні центри, Кіровоградський регіональний контактний центр, регіональний контактний центр Київської області, а також Офіс Військового омбудсмена України. Водночас 405²³ державних органів мають доступ до CRM-системи як виконавці — користувачі системи.

Однією з причин обмеженої інтегрованості державних органів в ЄСОЗ є необізнаність про її функціонування. Зокрема, 69 органів державного управління повідомили Рахункову палату²⁴ про інтегрованість їхніх систем документообігу в ЄСОЗ, тоді як фактично така інтеграція не здійснена. Іншою причиною є неухвалення Урядом рішення щодо обов'язковості інтеграції державних органів до ЄСОЗ.

¹⁹ Згідно з Положенням про Єдину систему опрацювання звернень, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 27 листопада 2019 року № 976.

²⁰ Установа, організація або структурний підрозділ, на які органом покладено функції з приймання, попереднього розгляду та реєстрації звернень, що надійшли за допомогою засобів телекомунікації, консультування та інформування заявників, надсилання звернень підрозділам органу та іншим органам відповідно до компетенції для розгляду по суті порушених питань.

²¹ Постанова Кабінету Міністрів України від 27 листопада 2019 року № 976.

²² Інтерв'ю із директором УКЦ та його заступниками від 04.06.2026.

²³ Станом на початок 2026 року згідно з інформацією УКЦ.

²⁴ На запити Рахункової палати згідно з листами від 14.05.2026 № 04-1283 та № 04-1284, від 20.05.2026 № 04-1336.



РАХУНКОВА
ПАЛАТА

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



Неповна інтеграція є однією з головних причин того, що опрацювання звернень досі не функціонує як єдина система. Незважаючи на те, що ЄСОЗ забезпечує важливу централізовану функціональність, значна частина органів державної влади продовжує використовувати окремі системи управління документами, прямі канали подання звернень і паралельні процеси їх опрацювання.

Внаслідок цього рівень обслуговування громадян залежить від конкретного органу та обраного каналу звернення. Крім того, зазначена фрагментарність унеможливорює формування повної, зіставної та всеохопної загальнодержавної інформаційної бази щодо звернень.

Громадяни можуть звертатися до органів влади через широкий спектр каналів комунікації, зокрема особистий прийом, поштовий зв'язок, електронну пошту, вебформи, урядові та відомчі контактні центри, мобільні застосунки, чат-боти й соціальні мережі.

Аудитом установлено, що експериментальний проєкт зі створення «єдиного входу» опрацювання звернень не став підставою для ухвалення Урядом остаточного рішення щодо обов'язкового впровадження цієї системи. Звіт за результатами експериментального проєкту не був належним чином підготовлений²⁵, оформлений і використаний для обґрунтування подальших управлінських рішень. Унаслідок цього реформа не перейшла від експериментального впровадження до функціонування обов'язкової загальнодержавної системи.

Водночас у системі електронного документообігу СКМУ зазначений звіт не зареєстровано, отже, цей документ не набув статусу офіційного. Це свідчить про наявність організаційних та управлінських недоліків у СКМУ, зокрема ознак незавершеності процедур, втрати належного управлінського контролю та недотримання встановленого порядку документування результатів експериментального проєкту.

При цьому на реалізацію проєкту були використані державні ресурси без повного досягнення запланованих результатів²⁶.

²⁵ На запит контрольної групи цей звіт для аудиту не надано. Згідно з інформацією СКМУ від 31.03.2026 № 8/81-81-10-26 звіт був підготовлений та у паперовій формі переданий для підписання до патронатної служби Міністра Кабінету Міністрів України. Водночас підписаний звіт Міністром Кабінету Міністрів України виконавцю не повернуто.

²⁶ Реалізація експериментального проєкту зі створення «єдиного входу» здійснювалася в межах видатків на утримання органів.

²⁷ Інформація про результати реалізації експериментального проєкту зі створення «єдиного входу» опрацювання звернень громадян та запитів на публічну інформацію, надіслана СКМУ листом УКЦ від 28.12.2020 № 3770-20.



РАХУНКОВА
ПАЛАТА

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





Довідково. В експериментальному проєкті брали участь УКЦ, СКМУ, Держмитслужба, МОН, Мінцифри, Мінсоцполітики, Міндовкілля²⁷.

Отже, неприйняття Урядом рішення щодо обов'язкової інтеграції до ЄСОЗ зумовило збереження добровільного та нерівномірного характеру участі державних органів у цій системі. Унаслідок цього одні державні органи використовують ЄСОЗ, інші мають доступ лише до CRM-системи, а решта — продовжують опрацьовувати звернення через власні канали. Це послаблює реалізацію системи звернень за принципом «єдиного входу» та знижує результативність заходів урядової реформи. Отже, **запланований результат щодо створення єдиної та орієнтованої на громадянина системи звернень досягнутий лише частково.**

Система звернень не забезпечує належний рівень доступності та рівності послуг для громадян

Аудит показав, що ЄСОЗ загалом забезпечує громадянам, у тому числі особам з інвалідністю, рівний доступ до подання звернень за принципом «єдиного вікна» незалежно від місця проживання, обраного каналу звернення та часу доби. Система також надає можливість подання звернень через кілька каналів комунікаційного зв'язку та забезпечує базову можливість відстеження статусу звернення і стану його розгляду. Інтерфейс сервісу, зокрема особистий кабінет заявника ПТК НСОЗ, є інтуїтивно зрозумілим, що спрощує користування системою та подання звернень громадянами.

Водночас така функціональність є нерівномірно доступною для громадян у межах системи державного управління. Оскільки органи державного управління не інтегровані до ЄСОЗ повною мірою та використовують різні канали подання звернень, громадянам не забезпечені однаковий рівень доступності, підтвердження факту реєстрації звернення, можливість відстеження його статусу, оперативність розгляду та зручність обслуговування.



Довідково. Лише 12,3 відс. (127) органів державного управління повідомили, що надсилають автоматичне підтвердження реєстрації звернення, при цьому повноцінне відстеження статусу в режимі реального часу доступне лише у 6,5 відс. (67) органів. На можливість створення повноцінного профілю (особистого кабінету) користувача вказали 6,1 відс. (63) органів, а функція автозаповнення, що дає змогу скоротити час подання звернення, доступна у 9,2 відс. (95) органів.



РАХУНКОВА
ПАЛАТА

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



Аудит засвідчив, що попри формально високий рівень доступності каналів подання звернень, про який повідомили 90,5 відс. органів державного управління, їхня реальна інклюзивність залишається низькою. Потреби осіб з інвалідністю у більшості органів належним чином не враховані. Обмежене впровадження інструментів безбар'єрності (жестова мова, цифрові рішення для осіб із порушеннями зору тощо) та незабезпечення базових умов доступності у частини органів державного управління свідчать про системні недоліки реалізації державної політики у цій сфері²⁸. Інформація органів державного управління щодо доступності, прозорості, швидкості та зручності каналів подання звернень наведена у додатку 1 до цього Звіту.



Довідково. Лише 5,2 відс. (54) органів державного управління повідомили про наявність послуг жестової мови для осіб із порушенням слуху, 17,6 відс. (182) органів — про впровадження цифрових технологій для осіб із порушенням зору. В УКЦ забезпечено сервіс жестової мови через webcall²⁹, проте він функціонує за чітко визначеним графіком роботи і доступний лише в денний час.

Результати опитування громадян, проведеного Рахунковою палатою під час аудиту, свідчать, що електронні канали подання звернень загалом позитивно оцінюються респондентами завдяки їхній зручності, доступності та економії часу. Водночас частина громадян стикається з технічними труднощами (36,7 відс.), не завжди отримує підтвердження про реєстрацію звернення (16,2 відс.) та не має можливості відстежити стан його розгляду (26,5 відс.) (додаток 2).

Результати опитування свідчать про те, що система звернень має корисні цифрові елементи, однак досвід громадян залишається непослідовним і значною мірою залежить від обраного каналу подання звернення та органу державного управління, до якого воно спрямоване.

Етапи взаємодії громадянина із системою звернень наведено на рис. 2.

²⁸ Згідно з Планом заходів на 2025–2026 роки з реалізації Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року, затвердженої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 25 березня 2025 року № 374-р, центральні органи виконавчої влади, обласні, Київська міська державні адміністрації у 2025 році повинні були оприлюднити інформацію про можливість подання звернень альтернативними способами (жестова мова, аудіозапис тощо) на їхніх офіційних вебсайтах.

²⁹ Webcall (вебдзвінок) — це технологія, яка дає клієнту можливість зателефонувати до служби підтримки або компанії просто з браузера. Для цього не потрібен телефон чи витрати на мобільний зв'язок, достатньо лише доступу до інтернету, мікрофона та динаміків.



РАХУНКОВА
ПАЛАТА

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

23



СЕД АСКОД, РАХУНКОВА ПАЛАТА
04-40/20-5 від 29.07.2026 11:19
Сертифікат 3FAA9288358EC0030400000090683800C9BCE400
Підписувач Клименко Кирило Олегович
Дійсний з 30.05.2025 0:00:00 по 29.05.2027 23:59:59



Рис. 2. Етапи взаємодії громадянина із системою звернень

Звернення громадян не трансформуються в управлінські рішення

Система звернень збирає та узагальнює інформацію, що міститься у зверненнях громадян, однак ці дані не завжди трансформуються в управлінські рішення, спрямовані на усунення системних проблем. Аудиторські докази свідчать про незапровадження задокументованого, регулярного та дієвого механізму, який би забезпечував послідовний ланцюг: від аналізу звернень і виявлення системних питань до їх винесення на рівень урядового реагування, ухвалення відповідних рішень і моніторингу їх виконання. Унаслідок цього звернення громадян недостатньо використовуються як інструмент удосконалення державної політики та усунення повторюваних проблем. Схематично цей процес наведено на рис. 3.

Аудит засвідчив, що аналітичні та статистичні інформаційні матеріали щодо актуальних та проблемних питань, виявлених у зверненнях громадян, які відповідно до нормативних актів³⁰ органи виконавчої влади та УКЦ надсилають для інформування

³⁰ Наказ Державного секретаря Кабінету Міністрів України від 03.07.2017 № 110 «Про впорядкування подання державною установою «Урядовий контактний центр» інформації про звернення, що надійшли на «гарячу лінію»; пункт 13 Порядку взаємодії Офісу Президента України, державних колегіальних органів, органів виконавчої влади, Секретаріату Кабінету Міністрів України та державної установи «Урядовий контактний центр» із забезпечення належного реагування на звернення, які надходять за допомогою засобів телефонного зв'язку та з використанням Інтернету, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 27 листопада 2019 року № 976; пункт 3 Постанови № 858.



РАХУНКОВА
ПАЛАТА

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



Кабінетові Міністрів України, узагальнюються на рівні СКМУ, однак до відома Кабінету Міністрів України не доводяться³¹.

За інформацією СКМУ³², узагальнені матеріали, отримані від органів виконавчої влади відповідно до Постанови № 858, доповідаються лише керівництву СКМУ, а інформація УКЦ доводиться до відома ЦОБВ.



Рис. 3. Аналіз звернень як інструмент системних змін:
від виявлення проблеми до урядового рішення

Водночас навіть аналітичну інформацію СКМУ не має змоги належним чином опрацьовувати через обмежені кадрові ресурси та незабезпечення відповідними аналітичними інструментами. Її обробка здійснюється вручну, що унеможлиблює повноцінний аналіз звернень і виявлення системних проблем. Фактично основна увага працівників зосереджена на дотриманні строків розгляду звернень, тоді як узагальнення інформації зводиться переважно до формування статистичних показників³³.

³¹ Інтерв'ю із заступником Державного секретаря Кабінету Міністрів України від 02.06.2026.

³² Інформація СКМУ на запит Рахункової палати від 20.05.2026.

³³ Інтерв'ю із заступником завідуючого відділом з питань роботи зі зверненнями громадян, завідуючого сектором опрацювання письмових і електронних звернень громадян Департаменту з питань випуску актів Кабінету Міністрів України, роботи зі зверненнями громадян та урядового архіву від 12.03.2026.



РАХУНКОВА
ПАЛАТА

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



Отже, наявний механізм інформування Уряду не забезпечує належного аналізу й використання звернень громадян як джерела інформації для ухвалення управлінських рішень. Інформація узагальнюється на рівні СКМУ, однак не доводиться до Уряду, а її опрацювання через брак ресурсів і ручний режим обробки обмежується переважно статистикою, без виявлення системних проблем.



Довідково. Згідно з опитуванням Рахункової палати, 73,5 відс. респондентів зазначили, що звернення мають незначний (несистемний) вплив на вирішення системних проблем у державі або не мають впливу взагалі. Громадяни також повідомили Рахунковій палаті про неможливість спонукати органи державної влади до вирішення проблем, що набули системного характеру. Як приклад зазначено ситуацію, коли поліцію можна викликати, проте неможливо домогтися складення протоколу щодо порушення правил, норм і стандартів у сфері безпеки дорожнього руху, пов'язаного з аварійним станом доріг або неналежною організацією інфраструктурного об'єкта відповідно до статті 140 Кодексу України про адміністративні правопорушення.

Механізм взаємодії не забезпечує реального впливу та результативності

У 2022 році Прем'єр-міністром України³⁴ ініційовано запровадження механізму взаємодії між УКЦ, СКМУ та міністерствами з метою забезпечення оперативного реагування на суспільно значущі питання, порушені громадянами у зверненнях, а також їх належного висвітлення у засобах масової інформації.

Відповідно до алгоритму взаємодії УКЦ забезпечує системне узагальнення звернень громадян та щотижнево інформує СКМУ про найбільш актуальні проблемні питання. СКМУ забезпечує доведення цієї інформації до міністерств з метою вжиття ними відповідних заходів реагування та організації належного публічного інформування про шляхи вирішення порушених питань. Таким чином, сформовано управлінський механізм, що передбачає послідовність дій від збору і аналізу звернень до вжиття заходів реагування та публічного висвітлення результатів.

Фактично СКМУ забезпечував систематичне доведення відповідної інформації до міністерств³⁵.

³⁴ Відповідні завдання визначені за результатами наради, проведеної під головуванням Прем'єр-міністра України 05 серпня 2022 року, та конкретизовані у його резолюції від 09.08.2022 № 20972/0/1-22.

³⁵ На запит Рахункової палати 12 міністерств підтвердили отримання інформації від СКМУ, а саме: МОЗ, Мінкульт, Мін'юст, Мінцифри, Міноборони, МВС, Мінекономіки, МОН, Мінсоцполітики, Міненергетики, Мінрозвитку та Мінфін.



РАХУНКОВА
ПАЛАТА

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



Водночас аналіз відповідей міністерств засвідчив наявність істотних недоліків на етапі реагування. Зокрема, лише МОЗ та Мінкульт повідомили про вжиття конкретних заходів реагування, навели приклади ухвалених управлінських рішень та підтвердили оприлюднення відповідної інформації на офіційних вебсайтах.

Більшість міністерств обмежилися узагальненими повідомленнями про використання отриманої інформації у своїй діяльності, зокрема під час підготовки звітності, організації консультування громадян або здійснення інформаційно-роз'яснювальної роботи. Такий підхід не передбачає ухвалення системних управлінських рішень і свідчить про формальний характер використання отриманої інформації без її реального впливу на вирішення проблем, порушених у зверненнях громадян.

Аналіз інформації, розміщеної на офіційних вебсайтах міністерств, підтвердив виявлені тенденції. У більшості випадків оприлюднюються переважно статистичні та аналітичні дані щодо кількості звернень громадян і стану їх розгляду. Водночас інформації про конкретні заходи реагування, ухвалені управлінські рішення або результати роботи із системними проблемами, виявленими внаслідок розгляду звернень, практично немає. Це свідчить про фактичне **невиконання вимог щодо висвітлення у засобах масової інформації саме шляхів вирішення питань, порушених громадянами.**

Отже, основної мети запровадженого алгоритму взаємодії УКЦ — СКМУ — міністерства щодо забезпечення оперативного реагування на суспільно значущі питання та підвищення прозорості діяльності органів виконавчої влади шляхом публічного висвітлення результатів у повному обсязі не досягнуто.



Довідково. Згідно з опитуванням Рахункової палати, 61,8 відс. респондентів повідомили, що не володіють інформацією про управлінські рішення, ухвалені органами державної влади за результатами розгляду їхніх звернень.

За інформацією, отриманою Рахунковою палатою від 1035 органів державного управління, 71,3 відс. з них повідомили про вирішення системних проблем, виявлених за результатами розгляду звернень громадян, шляхом ухвалення управлінських рішень та здійснення відповідних заходів реагування. Водночас 63,2 відс. органів зазначили, що питання, порушені у зверненнях громадян, беруться до відома без ухвалення конкретних рішень, а 36,2 відс. — що інформація про результати розгляду звернень громадян оприлюднюється на офіційних вебсайтах.

Це свідчить про неоднорідність практик використання інформації зі звернень громадян у діяльності органів державного управління та незабезпечення єдиного підходу до трансформації таких звернень у конкретні управлінські рішення. Водночас



РАХУНКОВА
ПАЛАТА

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



низький рівень оприлюднення результатів розгляду звернень обмежує прозорість такого процесу та можливість громадського контролю за реагуванням органів державного управління на проблеми, порушені громадянами.

Причинами такої ситуації є неналежний контроль за обов'язковістю реагування міністерств на отриману інформацію, невизначення вимог до змісту та форматів публічного висвітлення результатів такого реагування. У підсумку цей механізм функціонує переважно як засіб збору та поширення інформації, а не як ефективний управлінський інструмент, спрямований на вирішення системних проблем громадян.

Цей недолік знижує результативність системи звернень. Якщо повторювані проблеми, порушені громадянами, не доводяться до рівня належного управлінського реагування та не усуваються, система державного управління залишається зосередженою переважно на реагуванні на індивідуальні звернення, а не на усуненні першопричин їх виникнення. Це може спричиняти збільшення кількості повторних звернень, додаткові витрати та навантаження на органи державної влади та зниження довіри громадян до спроможності держави належним чином реагувати на їхні проблеми.

Тривалі строки розгляду звернень породжують повторні звернення

Основною метою експериментального проєкту зі створення «єдиного входу» опрацювання звернень, який так і не завершено, є скорочення строків розгляду звернень, підвищення якості відповідей, усунення формального підходу та запобігання повторним і помилково адресованим зверненням. Аналогічні цілі визначені Урядом і в Стратегії реформування державного управління на 2022–2025 роки³⁶, що свідчить про їхню актуальність і системну важливість.

Найкращий результат щодо скорочення строків розгляду звернень зафіксований у Держмитслужбі, яка брала участь у реалізації експериментального проєкту. У межах експерименту середній строк розгляду звернень (скарг) становив до 5 календарних днів порівняно з 30 днями, визначеними Законом № 393. Цей показник використаний як орієнтир (кращу практику) для порівняння з результатами інших органів державного управління.

Аудит засвідчив, що у 2024–2025 роках середній строк розгляду звернень, які надійшли до органів державного управління через ЄСОЗ, становив 13 днів.

За інформацією органів державного управління, у 2024 році лише 8,3 відс., а у 2025 році — 9,7 відс. державних органів забезпечували розгляд звернень у строк до 5 днів (таблиця 1).

³⁶ Схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 року № 831-р.



РАХУНКОВА
ПАЛАТА

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



**Середній термін розгляду одного звернення
в органах державного управління у 2024–2025 роках³⁷**

Середній термін розгляду	2024 рік		2025 рік	
	кількість органів		кількість органів	
	од.	відс.	од.	відс.
До 5 днів (1–5)	86	8,3	100	9,7
До 14 днів (6–14)	276	26,7	282	27,2
До 30 днів (15–30)	594	57,4	596	57,6
Звернення не надходили	46	4,4	25	2,4
Відповіді не надано	33	3,2	32	3,1
Разом	1035	100,0	1035	100,0

Водночас переважна більшість органів державного управління як у 2024, так і у 2025 році здійснювали розгляд звернень у строк від 15 до 30 днів.

Недосягнення п'ятиденного орієнтира є не лише формальним відхиленням від цільового показника, а й ознакою проблем у сфері якості надання послуг. Наслідки такої ситуації є взаємопов'язаними: частка повторних звернень зросла з 6,4 відс. у 2024 році до 7,5 відс. у 2025 році, що може свідчити про недостатню оперативність або результативність первинного розгляду звернень.

За інформацією Мінекономіки³⁸, це зумовлено, зокрема, тим, що громадяни, не дочекавшись відповіді у відведені строки, надсилають повторні звернення з того самого питання. Зростання їх кількості збільшує витрати й навантаження на органи державної влади та знижує загальну оперативність опрацювання звернень. Системний характер проблеми підтверджує і той факт, що **у 2025 році в Мінекономіки 55,2 відс. звернень розглянуто з порушенням установлених строків.**

Отже, затягування строків розгляду звернень запускає ланцюгову реакцію, яка негативно впливає на рівень задоволеності громадян і довіру до органів державної влади та потребує системних управлінських рішень.

³⁷ За даними органів державного управління, отриманими на запит Рахункової палати.

³⁸ Аналітична записка про стан роботи зі зверненнями громадян у 2025 році. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail/7f88281b-c3d4-40dd-a851-c330163e35c3?lang=uk-UA&id=3ea8ed29-e42a-40e7-a0c8-e9570f492bf1&title=OrganizatsiinaStrukturalNapriamiDiialnosti2015>



РАХУНКОВА
ПАЛАТА

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



Цифрові сервіси розвиваються, але громадяни недостатньо обізнані

Цифровізація роботи зі зверненнями громадян визначена одним із ключових напрямів модернізації публічного управління: у планах дій Уряду на 2020 та 2021 роки передбачено створення єдиної електронної платформи «ВзаємоДія» для взаємодії з громадянами, надалі цей курс закріплено у Стратегії реформування державного управління на 2022–2025 роки (зокрема, за принципом «єдиного вікна»), а також у Концепції розвитку штучного інтелекту, яка передбачає впровадження діалогових сервісів і голосового функціоналу державних послуг.

Спостерігається суттєва позитивна динаміка зростання частки електронних звернень — із 38,3 відс. у 2024 році до 49,2 відс. у 2025 році (збільшення на 10,9 відс. пункти). Це свідчить про активізацію цифрової взаємодії громадян з органами державного управління та зростання довіри до електронних сервісів.



Довідково. За даними органів державного управління, кількість звернень громадян, що надійшли в електронній формі, становила:

- у 2024 році — 1428,6 тис. од., або 38,3 відс. загальної кількості (3728,3 тис. од.) звернень, проти запланованих 40 відс.³⁹;
- у 2025 році — 1935,4 тис. од., або 49,2 відс. загальної кількості (3937,3 тис. од.) звернень, проти запланованих 50 відсотків.

Водночас частка звернень громадян, що надійшли до УКЦ в електронній формі, становила 14 відс. у 2024 році та 20 відс. у 2025 році. Однією з причин недосагнення цільових показників щодо зростання частки електронних звернень є недостатня обізнаність громадян про доступні способи їх подання. За результатами опитування УКЦ, 55,9 відс. респондентів потребують додаткового інформування з цього питання⁴⁰.

З огляду на це важливого значення набуває посилення інформаційно-роз'яснювальної роботи щодо каналів подання звернень до УКЦ.

³⁹ Цільові показники визначені у Стратегії реформування державного управління на 2022–2025 роки.

⁴⁰ Згідно з опитуванням, що проводиться УКЦ щодо якості обслуговування населення при зверненні на урядову «гарячу лінію». Період опитування: 12.02.2020 — 03.06.2026, опитано 2014 респондентів. URL: <https://ukc.gov.ua/quiz/yakist-obslugovuvannya-naselennya-pri-zvernenni-na-uryadovu-garyachu-liniyu/>.



РАХУНКОВА
ПАЛАТА

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



3. ЦЕНТРАЛІЗОВАНА МОДЕЛЬ МАЄ ПОТЕНЦІАЛ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ, ПРОТЕ ФРАГМЕНТАРНІСТЬ СИСТЕМИ, НЕДОСТАТНЯ ЯКІСТЬ ДАНИХ І КАДРОВЕ НАВАНТАЖЕННЯ ОБМЕЖУЮТЬ ДОСЯГНЕННЯ ЗАПЛАНОВАНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Система ПТК НСОЗ виконує важливі технічні функції, а централізоване опрацювання звернень має потенціал підвищення ефективності. Водночас неповна інтеграція, фрагментарність даних, паралельні канали подання звернень, кадрове навантаження та недоліки в управлінні якістю перешкоджають повній реалізації цього потенціалу і не забезпечують громадянам послідовного та зручного доступу до системи звернень.

Висновки

Система звернень лише частково забезпечує ефективне використання ресурсів і належну ефективність процесу розгляду звернень. ЄСОЗ має технічний та організаційний функціонал: система підтримує реєстрацію, маршрутизацію, виявлення дублікатів, опрацювання даних і автоматизований контроль строків. **Централізоване опрацювання** звернень через УКЦ демонструє потенціал для зменшення навантаження на органи державного управління, однак цей потенціал реалізовано не в повному обсязі.

Значна частина органів державного управління не інтегрована до ЄСОЗ, використовує різні канали зв'язку з громадянами та фіксує інформацію про звернення у незіставний спосіб. Унаслідок цього дані зі звернень залишаються фрагментарними і не забезпечують повної, достовірної і придатної для аналізу інформаційної основи, необхідної для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

Погіршення ключових індикаторів якості послуг у 2024–2025 роках: зростання частки повторних звернень, перерваних дзвінків і прострочених відповідей, а також **зниження рівня задоволеності** громадян — **свідчить** про те, що **процес опрацювання звернень** залишається **недостатньо доступним, своєчасним і якісним**.

Централізоване опрацювання звернень через УКЦ може бути більш економним порівняно з децентралізованим опрацюванням окремими органами державного управління. Водночас **реалізацію** цього потенціалу **обмежують** неповна інтеграція органів державного управління до ЄСОЗ, функціонування паралельних каналів подання й опрацювання звернень, дублювання процесів, фрагментарність даних, неукомплектованість штату, висока плинність персоналу і недосконалі механізми управління якістю.

Отже, **система звернень має потенціал підвищення ефективності**, однак наразі не забезпечує його повної реалізації та послідовного спрощення процесу для громадян.



РАХУНКОВА
ПАЛАТА

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



Результати аудиту

Наявна система звернень не забезпечує Уряд повними, цілісними та достовірними даними щодо стану, характеру та результатів їх опрацювання. Це зумовлено її фрагментарністю та відсутністю єдиного підходу до збору, обліку й аналізу відповідної інформації (рис. 4).

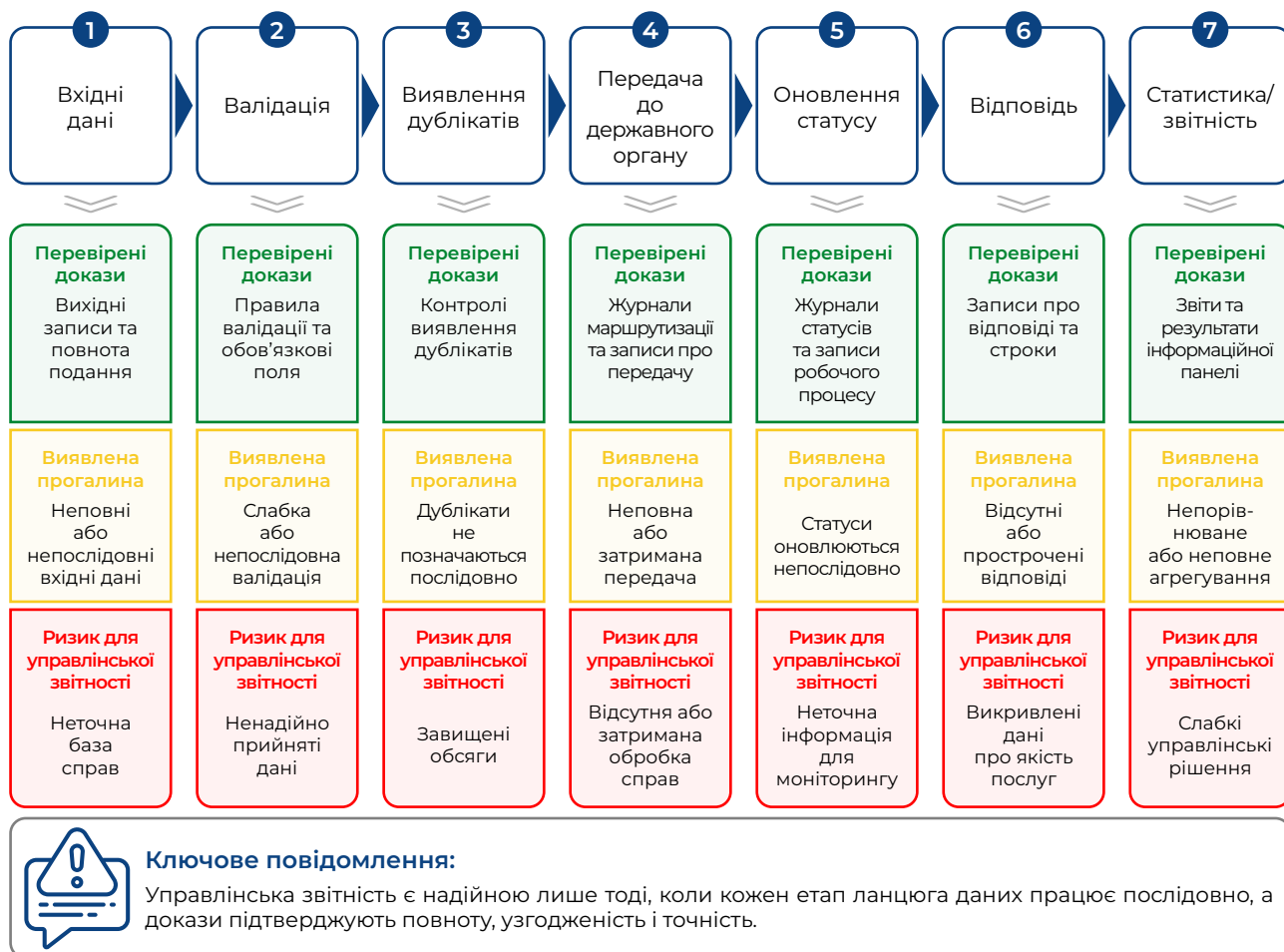


Рис. 4. Ланцюг опрацювання та верифікації звернень

Розбіжності у даних через незабезпечення єдиного інформаційного середовища

Аудит підтвердив, що ПТК НСОЗ містить технічні механізми підвищення якості даних: автоматичну перевірку перед збереженням, виявлення та усунення дублювання, функції фільтрації, сортування й групування, можливість експорту структурованої інформації, журнали аудиту та автоматизацію процесів введення й виведення даних, автоматизований контроль строків виконання. Водночас їх наявність сама по собі не забезпечує повноти, цілісності й достовірності даних на рівні всієї системи, оскільки значна частина суб'єктів системи до неї не підключена або підключена лише формально.



РАХУНКОВА
ПАЛАТА

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



Процеси обробки звернень здійснюються різними органами державного управління у відокремлених інформаційних системах, не інтегрованих між собою, із застосуванням різних підходів до ведення обліку. Частина операцій, зокрема реєстрація звернень та узагальнення даних, здійснюється в ручному режимі, що підвищує ризики помилок, дублювання та втрати інформації, а також ускладнює її зіставлення. Унаслідок зазначених чинників дані є фрагментарними та непорівнянними, що унеможлиблює формування цілісної об'єктивної картини проблем, порушених громадянами у зверненнях, на загальнодержавному рівні.

Підтвердженням цього є розбіжність між даними різних джерел. За інформацією, наданою органами державного управління на запит Рахункової палати, у 2024–2025 роках до них надійшло 7665,6 тис. звернень (у 2024 році — 3728,3 тис., у 2025 році — 3937,3 тис.), з яких 6232,2 тис. — до центральних і місцевих органів виконавчої влади. Водночас на офіційному вебсайті Кабінету Міністрів України оприлюднено значно нижчі показники — 1322,6 тис. звернень (у 2024 році — 620,1 тис., у 2025 році — 702,5 тис.). Розбіжність між зазначеними джерелами становить 4909,6 тис. звернень, що свідчить про відсутність єдиної методології обліку звернень та уніфікованого інформаційного середовища для їх фіксації та узагальнення.

Крім того, на державному рівні не забезпечений належний облік інформації щодо роботи зі зверненнями в органах державного управління, які відповідно до законодавства не зобов'язані звітувати Урядові та Президентові України з цих питань, — зокрема, в органах судової влади, прокуратури та інших державних органах.

Така ситуація зумовлена насамперед невизначенням єдиного ЦОВВ, відповідального за координацію діяльності відповідних суб'єктів і забезпечення уніфікованого підходу до усіх процесів опрацювання звернень (рис. 5).



Рис. 5. Наслідки невизначення ЦОВВ, відповідального за державну політику у сфері звернень



РАХУНКОВА
ПАЛАТА

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



У 2011–2019 роках здійснювалися формальні спроби об'єднати ПТК НСОЗ з інформаційно-телекомунікаційними системами державних органів, однак ця інтеграція не відбулася.

Більшість органів державного управління використовують системи електронного документообігу (768 органів, або 74,2 відс.). Водночас рівень автоматизації процесів роботи зі зверненнями громадян у таких органах є неоднаковим і значною мірою залежить від технічних можливостей конкретної системи, що свідчить про необхідність запровадження централізованого підходу (додаток 3).

Це підтверджує обґрунтованість інтеграції систем електронного документообігу органів державного управління з ПТК НСОЗ. Платформа має технологічно розвинений функціонал, що створює передумови для підвищення повноти, цілісності та достовірності даних про звернення громадян на загальнодержавному рівні.

Інтеграція з ПТК НСОЗ дасть змогу об'єднати дані з різних джерел в єдиному інформаційному середовищі, мінімізувати ручні процеси та пов'язані з ними ризики помилок, а також забезпечити формування комплексної аналітики для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень на державному рівні.

Водночас УКЦ необхідно забезпечити належний рівень захисту інформації в ПТК НСОЗ⁴¹.

Чотири показники якості та доступності системи звернень погіршилися протягом 2024–2025 років

У 2024–2025 роках система звернень одночасно погіршувала показники за чотирма ключовими індикаторами якості послуг і доступності. Частки повторних звернень та перерваних дзвінків збільшилися, частка прострочених відповідей майже подвоїлася, а рівень задоволеності громадян знизився. Такі тенденції свідчать, що громадяни не отримують стабільно своєчасного, доступного та якісного обслуговування, а система звернень досі не забезпечує усунення першопричин повторних звернень (рис. 6).

⁴¹ У січні 2026 року УКЦ розпочав впровадження та налаштування вимог базового профілю безпеки відповідно до нормативного документа технічного захисту інформації 3.6-006-25 і постанови Кабінету Міністрів України від 18 червня 2025 року № 712 «Деякі питання захисту інформаційних, електронних комунікаційних, інформаційно-комунікаційних, технологічних систем». Затвердження цільового профілю безпеки заплановане до кінця 2026 року.



РАХУНКОВА
ПАЛАТА

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





Рис. 6. Динаміка ключових індикаторів якості і доступності опрацювання звернень у 2024–2025 роках

Такі тенденції є взаємопов'язаними й у сукупності свідчать не про ситуативні коливання, а про системне погіршення якості обслуговування громадян.

Первинний розгляд звернень не повною мірою усуває підстави для їх повторного подання

Упродовж 2024–2025 років до органів державного управління надійшло 7665,6 тис. звернень громадян, з яких 533,4 тис., або близько 7 відс., є повторними (додаток 4).

Динаміка цього показника свідчить про погіршення ситуації: у 2024 році частка повторних звернень становила 6,4 відс. (239,2 тис. звернень), тоді як у 2025 році вона зросла до 7,5 відс. (294,2 тис. звернень). Отже, кількість повторних звернень збільшилася на 55 тис., а їхня частка — на 1,1 відсоткового пункту.



РАХУНКОВА
ПАЛАТА

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





Довідково. У 2024 році: 441 орган державного управління повідомив Рахункову палату про ненадходження повторних звернень, у 356 органах їхня частка не перевищувала 5 відс., тоді як у 238 органах — становила від 5,1 до 66,7 відсотка. У 2025 році: 430 органів державного управління не зафіксували повторних звернень, у 372 — частка залишалася в межах 5 відс., у 233 органах — коливалася від 5,1 до 100 відсотків.

Зростання частки повторних звернень свідчить передусім про те, що первинний розгляд не повною мірою усуває підстави для звернення: або не вирішує проблему по суті, або відповідь надається несвоєчасно. Несвоєчасність підтверджується зростанням частки відповідей, наданих із порушенням установлених строків: із 5,7 відс. у 2024 році до 11,5 відс. у 2025 році, тобто вдвічі.



Довідково. Згідно з опитуванням громадян, майже половина респондентів⁴² (48,5 відс.) повідомила про надсилання ними повторних звернень. Серед основних причин називали ненадання відповіді, необхідність її уточнення, а також незрозумілість отриманої відповіді.

Крім того, повторні звернення створюють додаткове навантаження на органи державного управління та зумовлюють неефективне використання ресурсів.

Повторні звернення у 2024–2025 роках коштували державі 2468,4 млн гривень⁴³. Зазначена сума є індикативною оцінкою додаткового навантаження на систему, спричиненого повторними зверненнями громадян.

Найбільша частка повторних звернень у 2024 та 2025 роках зафіксована в таких державних органах:

- Нацсоцслужба — 32,3 відс. та 33,2 відс. відповідно;
- КМДА — 29 відс. та 33,3 відс.,
- НКРЕКП — 28 відс. та 45 відс.;
- Національна поліція України — 25 відс. та 15,3 відс.;
- Міноборони — 21,9 відс. та 20,4 відс.;
- Офіс Президента України — 17,5 відс. та 29,6 відс.;
- Апарат Верховної Ради України — 17,3 відс. та 17,9 відсотка.

В окремих органах (НКРЕКП, КМДА, Офіс Президента України) частка повторних звернень у 2024–2025 роках досягала або перевищувала третину загальної кількості, що є критично⁴⁴ високим показником.

⁴² Проаналізовано 68 відповідей респондентів.

⁴³ За розрахунками аудиторів.

⁴⁴ Такий висновок обґрунтовується тим, що середній рівень повторних звернень у системі становить близько 7 відс., тоді як у зазначених органах цей показник перевищує середній рівень у 4–6 разів. Фактично це означає, що кожне третє звернення не було належним чином вирішене під час первинного розгляду або відповідь на них була надана несвоєчасно, що зумовило повторне звернення.



РАХУНКОВА
ПАЛАТА

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

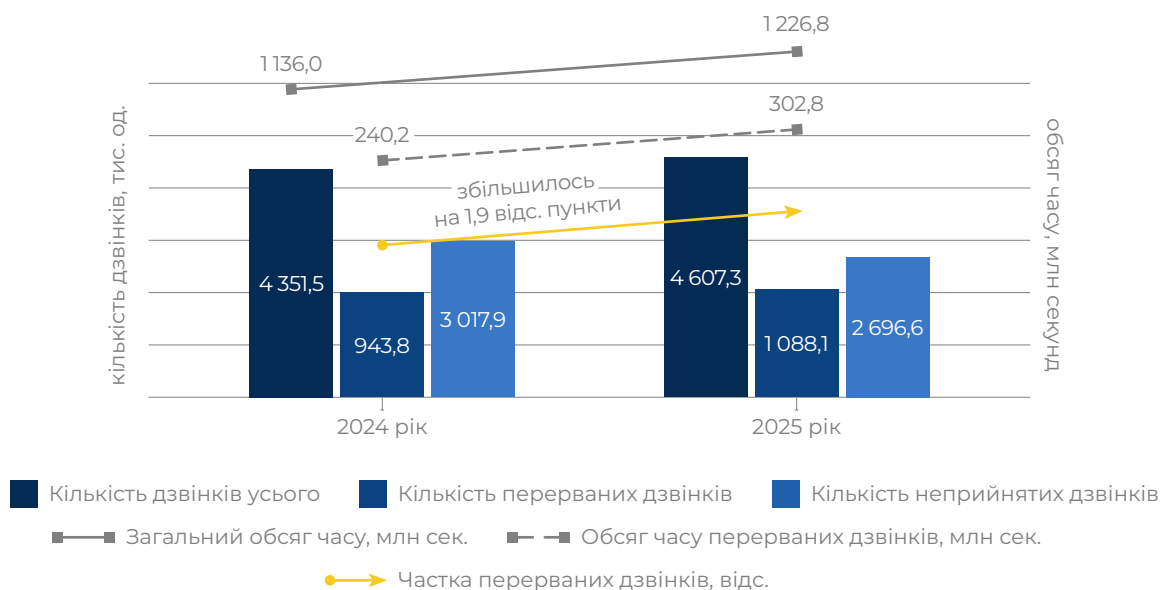


Тематика повторних звернень стосується найбільш соціально чутливих питань: матеріально-технічного забезпечення військовослужбовців, звільнення з полону та пошуку зниклих безвісти, забезпечення прав внутрішньо переміщених осіб, енергозабезпечення та житлово-комунальних послуг. Високий рівень повторних звернень з цих питань свідчить про недостатню якість реагування та про те, що порушені громадянами проблеми не завжди вирішуються під час первинного розгляду.

Не всі громадяни можуть подати звернення з першого разу

Важливим індикатором доступності послуги та ефективності організації процесу обслуговування громадян є показник дзвінків, перерваних абонентами під час очікування з'єднання з оператором. Він характеризує реальну доступність послуги з позиції громадянина: перерваний дзвінок означає, що особа не змогла подати своє звернення. Цей показник досліджено в УКЦ, який відповідно до Положення про ЄСОЗ приймає звернення, що надходять на урядову «гарячу лінію» та спеціалізовані «гарячі лінії» засобами телефонного зв'язку (діаграма 1).

Діаграма 1. Доступність урядової «гарячої лінії» та спеціалізованих «гарячих ліній» УКЦ у 2024–2025 роках



Джерело: дані наведені згідно з інформацією УКЦ.

Загальна кількість неприйнятих дзвінків у 2025 році знизилася (з 3 млн до 2,7 млн дзвінків), що є позитивним результатом.



РАХУНКОВА
ПАЛАТА

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



Разом із тим кількість дзвінків, перерваних абонентами під час очікування, навпаки, зросла: у 2024 році — 943849 од., або 21,7 відс. загальної кількості дзвінків; у 2025 році — 1088 065 од., або 23,6 відсотка.

Вартість перерваних дзвінків в УКЦ у 2024–2025 роках за розрахунками аудиторів становила 506,4 тис. гривень. Ці витрати мають ознаки непродуктивних видатків на оплату послуг телефонного зв'язку, оскільки бюджетні кошти були спрямовані на забезпечення приймання та опрацювання телефонних звернень громадян, проте внаслідок переривання дзвінків кінцевого результату не досягнуто. Громадяни не отримали передбачених послуг, а їхнє право на звернення не було реалізоване в повному обсязі. Водночас держава понесла витрати на забезпечення функціонування телекомунікаційної інфраструктури та оплату послуг телефонного зв'язку без отримання очікуваного результату. Отже, кошти державного бюджету використані без досягнення належного результативного та суспільно корисного ефекту, що свідчить про непродуктивність.

Зростання вартості перерваних дзвінків у 2024–2025 роках свідчить про загострення проблеми ефективності функціонування системи звернень. Збільшення як абсолютних витрат на 46,5 тис. грн, так і частки перерваних дзвінків підтверджує тенденцію до погіршення доступності послуги (додаток 5).

Це означає, що значний обсяг ресурсів використовується без досягнення результату (без фактичного надання консультації), а громадяни дедалі частіше не отримують відповіді через перевантаження ліній та тривале очікування.

Зростання кількості перерваних дзвінків зумовлене сукупністю взаємопов'язаних чинників, зокрема недостатньою чисельністю персоналу для опрацювання наявного обсягу звернень, нерівномірним розподілом навантаження між операторами та підрозділами УКЦ, збільшенням загального обсягу вхідних дзвінків без відповідного розширення пропускну здатності, недоліками в плануванні робочих змін і пікових навантажень, обмеженими технічними можливостями системи обробки звернень по телефону щодо черговості та переадресації дзвінків.

Така ситуація вказує на недостатню пропускну здатність системи обробки звернень по телефону, особливо в періоди пікового навантаження, та свідчить про потребу в її комплексній оптимізації — як організаційній, так і технічній.

Рівень задоволеності заявників, які надіслали звернення через єдину систему опрацювання звернень, знижується

Важливим індикатором якості та ефективності функціонування ЄСОЗ є рівень задоволеності заявників, які скористалися цією системою. Цей показник відображає ступінь відповідності результатів розгляду звернень очікуванням громадян. Цільовий



РАХУНКОВА
ПАЛАТА

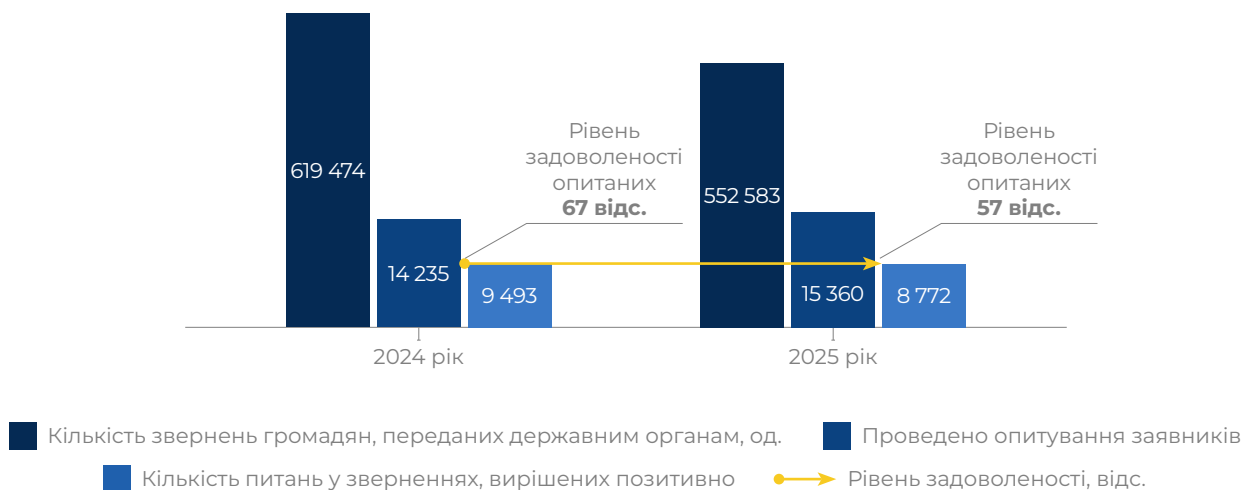
Звіт про результати аудиту діяльності (ефективності) на тему
«Ефективність організації роботи зі зверненнями громадян в органах
державного управління: проблеми та шляхи удосконалення»



показник рівня задоволеності на 2024 рік встановлено на рівні 35 відс., на 2025 рік — 40 відсотків⁴⁵.

Фактичний рівень виконання цього показника, за даними УКЦ, суттєво перевищує цільові значення: у 2024 році — на 32 відс. пункти (67 відс. проти запланованих 35 відс.), у 2025 році — на 17 відс. пунктів (57 відс. проти запланованих 40 відс.) (діаграма 2).

Діаграма 2. Рівень задоволеності заявників, які надіслали звернення через єдину систему опрацювання звернень у 2024–2025 роках



Джерело: дані наведені за інформацією УКЦ.

Водночас попри суттєве перевищення фактичних значень показника рівня задоволеності заявників над установленими цільовими орієнтирами, його зниження у 2025 році на 10 відс. пунктів свідчить про погіршення сприйняття користувачами якості роботи системи.

Така динаміка може вказувати на зростання навантаження на систему та зниження ефективності опрацювання звернень, зниження якості наданих відповідей або неповне вирішення порушених громадянами проблем, а також на невідповідність результатів розгляду звернень очікуванням заявників.

Отже, незважаючи на формально високі показники, наявна негативна тенденція свідчить про ризик подальшого зниження рівня довіри громадян до системи звернень та потребу вжиття заходів для підвищення якості та стабільності її функціонування.

⁴⁵ Згідно зі Стратегією реформування державного управління України на 2022–2025 роки.



РАХУНКОВА
ПАЛАТА

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



До того ж аналіз формування цього показника виявив його обмежену репрезентативність і недостатню обґрунтованість:

- показник визначається на підставі вибірових зворотних дзвінків, що охоплюють лише незначну частку заявників: у 2024 році опитано 14 235 осіб із 619 474 (близько 2,3 відс.), у 2025 році — 15 360 із 552 583 (близько 2,8 відс.). Отже, понад 97 відс. заявників, які зверталися через ЄСОЗ, фактично не були залучені до оцінювання;
- вибірка є нерепрезентативною, оскільки охоплює переважно звернення невідкладного або першочергового характеру та ті, щодо яких органи влади вже повідомили про повне або часткове вирішення питань. Це створює ризик завищення фактичного рівня задоволеності;
- отримані УКЦ результати суперечать даним органів державного управління, які фіксують зростання частки повторних звернень — індикатора, що безпосередньо характеризує незадоволеність заявників результатами первинного розгляду. Водночас окремі органи державного управління (64) проводять самостійні опитування громадян, однак їхні результати не враховуються при обчисленні цільового показника.

Отже, показник розраховується на основі обмеженої та вибіркової інформації, не охоплює результатів розгляду переважної більшості звернень та формується за відсутності єдиної затвердженої методики. Це свідчить про ймовірне завищення рівня задоволеності й недостовірне відображення досягнення стратегічних цілей, що може негативно позначатися на обґрунтованості управлінських рішень, пов'язаних зі зверненнями.

Ціна нереалізованої централізації системи звернень

Запланована Урядом централізація системи звернень фактично не була реалізована, оскільки експеримент зі створення «єдиного входу» опрацювання звернень не отримав логічного завершення.

Незважаючи на створення ЄСОЗ як інструменту централізації, фактично система понад п'ять років продовжує функціонувати у змішаному режимі. Громадяни мають можливість подавати звернення як через «єдине вікно», так і безпосередньо до органів державного управління, що призводить до збереження множинності каналів звернень, дублювання процесів і перевитрати ресурсів на їх опрацювання. У результаті звернення реєструються та опрацьовуються паралельно в різних системах, а ЄСОЗ не використовується як єдине джерело обліку та формування статистики й аналітики.



Довідково. УКЦ опрацьовує звернення громадян, що надходять через «єдине вікно», та пересилає їх за належністю до відповідних органів. Водночас кожен орган державного управління паралельно забезпечує функціонування власних каналів приймання звернень. Отримані звернення реєструються та опрацьовуються безпосередньо в системах документообігу цих органів. За необхідності органи державного управління самостійно визначають належного адресата та надсилають звернення для подальшого розгляду.



РАХУНКОВА
ПАЛАТА

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



Згідно з інформацією 195 органів державного управління, множинність каналів надходження звернень зумовлює дублювання процесів: про необхідність повторного ручного введення даних у різних системах повідомляють 155 органів, на паралельне опрацювання одного й того ж звернення та на дублювання його реєстрації вказують 72 органи, на дублювання етапу первинного аналізу звернень — 37 органів.

Підтвердженням дублювання процесів є значні обсяги перенаправлених між органами звернень. Зокрема, у 2025 році Мінцифри переслало за належністю 5,7 відс. звернень, Мін'юст — 6,4 відс., МОЗ — 8,1 відс., Мінекономіки — 8,8 відс., Мінсоцполітики — 18 відсотків⁴⁶. Секретаріат Кабінету Міністрів України у 2024 році перенаправив на розгляд іншим органам 87,5 відс. звернень, у 2025 році — 78,3 відсотка. Додаткові ресурси витрачаються також на інформування заявників про такі перенаправлення.

Велика кількість звернень, які перенаправляються іншим органам, свідчить про те, що система працює неефективно на самому початку. З огляду на це варто удосконалити механізм маршрутизації звернень і ширше використовувати централізований сервіс їх опрацювання, що дасть змогу скоротити строки розгляду, зменшити трудовитрати та підвищити загальну ефективність роботи системи.

За результатами проведених аудиторами розрахунків, **середня вартість опрацювання однієї одиниці кореспонденції в органах державного управління у 2024 році становила 4566 грн, у 2025 році — 4678,3 гривні**. Водночас середня вартість опрацювання одного звернення в УКЦ становила 97,1 грн у 2024 році та 65,9 грн у 2025 році (додаток 6).



Довідково. Розрахунок вартості опрацювання одного звернення здійснювався методом середньої вартості. Отримані результати підтверджені шляхом порівняльного аналізу (бенчмаркінгу), який свідчить, що вартість опрацювання одного звернення в УКЦ є нижчою порівняно з відповідними показниками в органах державного управління.

Отримані результати свідчать про економічну доцільність інтеграції органів державного управління до ЄСОЗ. Вартість опрацювання одного звернення в УКЦ є суттєво нижчою порівняно з відповідними витратами органів державного управління та має тенденцію до зниження. Натомість в органах державного управління відповідні витрати зростають, що свідчить про вищий потенціал централізованої моделі опрацювання звернень для більш ефективного використання ресурсів (див. діаграму 3).

⁴⁶ Згідно з довідками щодо роботи зі зверненнями громадян, що надійшли за період з 01.01.2025 до 31.12.2025, форма ЗАГ ЄФ-1.1.

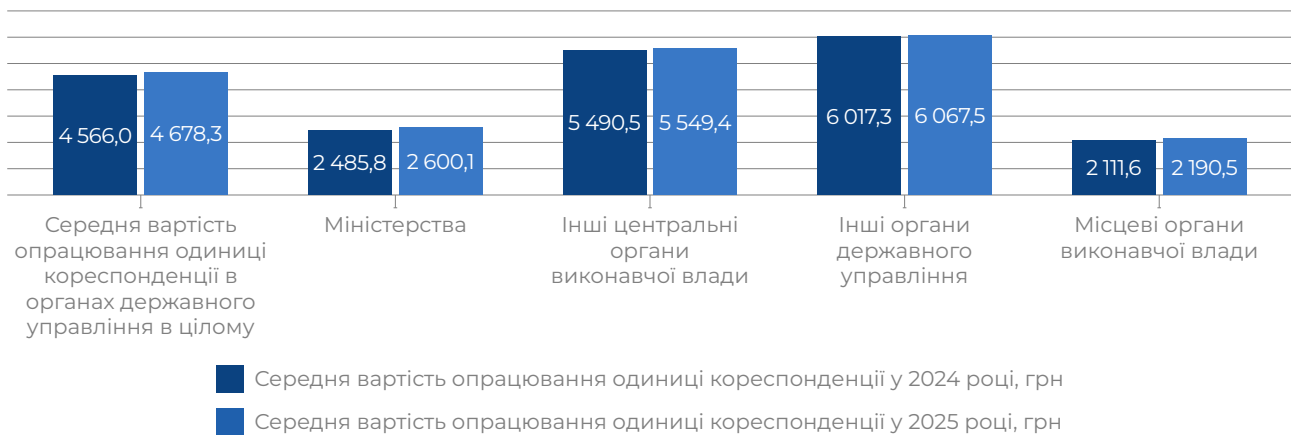


РАХУНКОВА
ПАЛАТА

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



Діаграма 3. Середня вартість опрацювання одиниці кореспонденції в органах державного управління



Крім того, понад 70 відс. звернень опрацьовуються УКЦ на рівні надання консультацій, тобто не потребують подальшого надсилання на розгляд до органів державного управління. Це підтверджує ефективність централізованої моделі опрацювання звернень та її спроможність суттєво зменшувати навантаження на інші органи державного управління.

У 2024–2025 роках УКЦ прийняті та зареєстровані 4786,4 тис. звернень, з яких телефоном та іншими засобами комунікації — 3656,8 тис., через інтернет — 1129,6 тис. звернень. На розгляд органам державного управління передано 1172,1 тис. звернень або чверть прийнятого обсягу (таблиця 2).

Таблиця 2

Обсяги прийнятих, попередньо розглянутих УКЦ та переданих на розгляд органам державного управління звернень громадян у 2024–2025 роках

Показники	Звернення громадян				
	Прийняті / зареєстровані, тис. од.	Попередньо розглянуті (консультації)		Передані органам держуправління	
		К-сть, тис. од.	Відс.	К-сть, тис. од.	Відс.
2024 рік					
Телефонні	1582,8	1046,8	66,1	536,0	33,9
Інтернет	101,5	18,0	17,7	83,5	82,2
Сервіс онлайн (чати)	419,1	419,1	100,0	—	—
Всього	2103,4	1483,9	70,5	619,5	29,5



РАХУНКОВА
ПАЛАТА

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



Показники	Звернення громадян				
	Прийняті / зареєстровані, тис. од.	Попередньо розглянуті (консультації)		Передані органам держуправління	
		К-сть, тис. од.	Відс.	К-сть, тис. од.	Відс.
2025 рік					
Телефонні	1273,4	827,3	65,0	446,1	35,0
Інтернет	131,1	24,6	18,8	106,5	81,2
Сервіс онлайн (чати)	477,9	477,9	100,0	—	—
Інші засоби комунікації (IVR)	800,6	800,6	100,0	—	—
Всього	2 683,0	2 130,4	79,4	552,6	20,6
РАЗОМ	4 786,4	3 614,3	75,5	1 172,1	24,5

Джерело: дані наведені за інформацією УКЦ.

У 2024 році консультації надано у відповідь на 1483,9 тис. звернень (70,5 відс.), у 2025 році — на 2130,4 тис. звернень (79,4 відс.). Кількість звернень, переданих до органів державного управління, у 2025 році зменшилася на 10,8 відс. і становила 552,6 тис. звернень.

Отже, переважна більшість звернень вирішується безпосередньо УКЦ без їх подальшого спрямування до органів державного управління, що суттєво знижує навантаження на ці органи та сприяє раціональнішому використанню ресурсів. Це свідчить, що УКЦ ефективно виконує функцію первинного фільтра: переважна більшість звернень опрацьовується шляхом надання консультацій без необхідності повторних звернень чи їх подальшого передавання на розгляд органам державного управління.

Розрахунки свідчать, що централізоване опрацювання звернень через УКЦ є значно економішним порівняно з децентралізованим опрацюванням органами державного управління. Індикативна **різниця у вартості опрацювання звернень у 2024–2025 роках становить 16 457,7 млн грн**, що свідчить про суттєвий потенціал підвищення ефективності централізованої моделі (додаток 7).



Довідково. Показник є оціночним і визначений на основі порівняння середньої вартості обробки одного звернення в УКЦ та усієї кореспонденції в органах державного управління. Водночас цю суму слід розглядати як індикативну оцінку, а не як точний розрахунок економічного ефекту.

Отже, централізація є економічно обґрунтованим рішенням. Такий підхід дасть змогу оптимізувати використання ресурсів, зменшити фінансове навантаження на державний бюджет, підвищити ефективність опрацювання звернень і забезпечити більш уніфікований та оперативний сервіс для громадян.



РАХУНКОВА
ПАЛАТА

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



З урахуванням цих підходів до підвищення ефективності державного управління та з метою оптимізації витрат Уряд ініціював відповідні зміни. У 2025 році згідно з Постановою № 50 розпочалась реалізація проєкту з оптимізації робочих процесів⁴⁷ у ЦОВВ. Частина органів обрала для оптимізації робочий процес «Здійснення розгляду звернень громадян».

Аналіз звітів шести ЦОВВ щодо результатів впровадження проєкту з оптимізації цього робочого процесу показав, що його учасникам вдалося досягнути певних позитивних результатів (таблиця 3).

Таблиця 3

Дані щодо оптимізації процесу «Здійснення розгляду звернень громадян» в окремих ЦОВВ

	Середня тривалість розгляду звернень громадян			Час опрацювання звернення			Заробітна плата спеціаліста фахового рівня	Вартість однієї хвилини роботи	Економія
	Було	Стало	Зміни	Було	Стало	Зміни			
	роб. дн.	роб. дн.	роб. дн.	хв	хв	хв			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Держмистецтв	10,5	5,5	-5	393	279	-114	36,9	3,5	399,0
Держпраці	7,5	5,7	-1,8	550	212	-338	38,9	3,7	1250,6
ДСНС	21	18	-3	1540	1408	-132	36,1	3,4	448,8
НАДС	17	10	-7	1092	609	-483	46,8	4,4	2125,2
Нацсоцслужба	21	16	-5	7092	5592	-1500	34,8	3,3	4950,0
Держархів	3,1	2,3	-0,8	270	190	-80	30,2	2,9	232,0

Джерело: звіти про результати впровадження проєкту з оптимізації робочого процесу у ЦОВВ; дані дашборда Мінфіну щодо середньої заробітної плати фахівців у 2025 році.

Зокрема, скорочення тривалості розгляду звернень громадян, яке становить від одного до семи робочих днів, а також зменшення часу їх безпосереднього опрацювання у шести ЦОВВ сприяли економії коштів державного бюджету на опрацювання одного звернення в розмірі від 232 до 4950 гривень⁴⁸.

⁴⁷ Комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності робочого процесу шляхом зниження витрат, скорочення тривалості, підвищення результативності, якості та орієнтованості на споживача його результатів, а також встановлення прозорих правил та єдиних стандартів.

⁴⁸ Для проведення розрахунку використані показники середньої заробітної плати фахівців ЦОВВ та економії часу на опрацювання одного звернення.



РАХУНКОВА
ПАЛАТА

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



Аналіз звітів ЦОВВ засвідчив, що прогрес став можливим завдяки впровадженню комплексу організаційних і технологічних рішень, зокрема: застосуванню стандартизованих відповідей на типові звернення, створенню переліків частих запитань на офіційних вебсайтах, усуненню дублювання процедур, автоматизації процесів опрацювання звернень, використанню інструментів штучного інтелекту, підвищенню рівня професійної підготовки працівників, а також посиленню персональної відповідальності виконавців.

Водночас зазначений проєкт оптимізації за своєю суттю тісно пов'язаний з іншим урядовим інструментом — експериментальним проєктом зі створення «єдиного входу» опрацювання звернень, оскільки обидві ініціативи спрямовані на досягнення спільної мети: скорочення строків розгляду звернень громадян, підвищення якості відповідей та стандартизації процедур опрацювання.

Поєднання внутрішньої оптимізації процесів у ЦОВВ із централізованими рішеннями (як в експериментальному проєкті зі створення «єдиного входу» опрацювання звернень) може забезпечити більш стійкий і комплексний ефект, підвищити ефективність системи звернень та сприяти досягненню якісних змін у державному управлінні.

Недостатній рівень спроможності персоналу обмежує ефективність функціонування системи звернень

Підготовка персоналу є необхідною передумовою ефективного функціонування системи звернень. Саме рівень кадрового забезпечення, професійної підготовки та організації роботи, системи контролю якості та оцінювання результатів діяльності, а також ефективність використання наявних людських ресурсів визначають здатність системи звернень своєчасно, якісно і по суті реагувати на потреби громадян (рис. 7).



Рис. 7. Модель кадрового забезпечення та якості сервісу звернень



РАХУНКОВА
ПАЛАТА

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



Кадрові обмеження впливають на якість надання послуг через сукупність взаємопов'язаних чинників. Недостатня чисельність персоналу знижує спроможність системи звернень своєчасно їх опрацювати. Висока плинність кадрів призводить до того, що значна частина працівників постійно перебуває на етапі професійної підготовки або адаптації, що зменшує фактичну спроможність персоналу. Нерівномірний розподіл навантаження та неповне застосування ключових показників результативності послаблюють управлінський контроль за якістю та своєчасністю надання послуг. Сукупно ці чинники підвищують ризик переривання дзвінків, порушення строків розгляду звернень, збільшення кількості повторних звернень та зниження рівня задоволеності громадян.

Ситуація з персоналом в УКЦ

Оцінювання ефективності опрацювання звернень громадян безпосередньо проводилося через аналіз кадрового забезпечення УКЦ, оскільки саме ця державна установа приймає, первинно опрацьовує та розподіляє більшість звернень.

Аналіз укомплектованості УКЦ свідчить про дефіцит персоналу, який безпосередньо займається опрацюванням звернень. За штатної чисельності 439 од. фактична чисельність становила: на кінець 2024 року — 282 особи (64,2 відс.), на кінець 2025 року — 292 особи (66,5 відс.) (додаток 8).

Особливо проблемною є ситуація у підрозділах, що безпосередньо забезпечують опрацювання звернень: середньорічний рівень укомплектованості відділу обробки звернень по телефону такими працівниками становив 52–56,4 відс., відділу обробки звернень, отриманих через інтернет, — 55,3–56,6 відсотка.

Ситуацію додатково ускладнює висока плинність персоналу. У 2024 році коефіцієнт плинності у відділі обробки звернень по телефону становив 46,8 відс., зокрема серед консультантів — 67,1 відсотка. У 2025 році показники дещо поліпшилися — до 22,8 та 47,8 відс. відповідно, однак все одно залишаються високими.

Наслідком такої плинності персоналу є постійне перебування значної частини працівників на етапі навчання та адаптації, що обмежує їхню здатність повною мірою виконувати службові обов'язки⁴⁹. У результаті фактична спроможність системи є нижчою, ніж це відображено у показниках укомплектованості штату.

Структурним чинником, що сприяє плинності персоналу в УКЦ, є диспропорція в оплаті праці у поєднанні з високим психологічним навантаженням⁵⁰. Консультанти УКЦ щоденно опрацьовують звернення громадян із соціально чутливих і емоційно

⁴⁹ Інтерв'ю з начальником відділу обробки звернень, отриманих через інтернет, УКЦ від 11.03.2026.

⁵⁰ Інтерв'ю з директором УКЦ від 13.02.2026.



РАХУНКОВА
ПАЛАТА

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



напружених питань, зокрема забезпечення прав військовослужбовців, розшук зниклих безвісти, підтримка внутрішньо переміщених осіб, що вимагає значних психоемоційних ресурсів. При цьому заробітна плата консультантів знизилася в абсолютному вимірі на 5,2 відс., тоді як середня заробітна плата по країні зросла на 20,8 відсотка. Така динаміка погіршує конкурентоспроможність УКЦ на ринку праці та є фактором ризику втрати персоналу (додаток 9).

З метою часткового вирішення цієї проблеми у 2025 році УКЦ провів структурні зміни: введено 100 посад головних консультантів, натомість виведено 30 посад провідних консультантів та 78 посад консультантів. Цей захід дав можливість підвищити рівень оплати праці для частини досвідчених працівників. Водночас запровадження нової посади не супроводжувалося розробленням механізму оцінювання результатів службової діяльності цієї категорії працівників УКЦ та зменшило можливості просування по службі.

На відміну від консультантів і провідних консультантів, оплата праці яких залежить від досягнення показників результативності відповідно до Положення № 91, заробітна плата головного консультанта є фіксованою та не пов'язана з індивідуальними результатами роботи. Таким чином, структурні зміни в УКЦ частково вирішили питання рівня оплати праці окремих категорій працівників, однак механізм стимулювання підвищення результативності для нової посадової категорії залишається невизначеним.

Ситуація з персоналом в органах державного управління

За даними 1035 органів державного управління, у 2024 році до опрацювання звернень громадян було залучено 13108 працівників, у 2025 році — 13752 працівників. Водночас у 2024 році вакантними залишалися 1912 посад, у 2025 році — 1998 посад, передбачених для працівників, які здійснюють опрацювання звернень громадян (додаток 10). Паралельне зростання як фактичної чисельності працівників, так і кількості вакансій свідчить про те, що розширення штату не встигає за зростанням потреби в персоналі для опрацювання звернень громадян, а отже, позитивної динаміки у забезпеченні потреби в персоналі в органах державного управління не спостерігається.

Окремої уваги потребує питання організаційного забезпечення роботи зі зверненнями громадян. Відповідно до Указу № 109 та Постанови № 179 у ЦОВВ та місцевих державних адміністраціях мають функціонувати окремі структурні підрозділи, відповідальні за організацію роботи зі зверненнями громадян, або відповідальні (уповноважені) особи.

Водночас, за інформацією органів державного управління, встановлені вимоги не виконано у 67 органах. Із них не створені структурні підрозділи у 35 обласних та районних державних адміністраціях, у яких відповідно до Указу № 109 має здійснюватися посилений контроль за роботою зі зверненнями громадян. Решта 968 органів повідомили



РАХУНКОВА
ПАЛАТА

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



про визначення відповідальних за цей напрям, причому окремі з них застосовують комбінований підхід. Зокрема, у 624 органах визначено відповідального працівника, у 332 — створено окремий структурний підрозділ, у 92 — визначено уповноважену особу, у 3 — залучено сторонню організацію (додаток 11).

Слабка система підготовки працівників для роботи зі зверненнями

УКЦ у 2024–2025 роках забезпечив первинне навчання 100 відс. новоприйнятих працівників (120 осіб), а також значний обсяг поточного навчання без відриву від роботи, зокрема внутрішні навчальні заходи охопили 154 групи (3610 учасників), зовнішні — 135 груп (3025 учасників), адресні — 128 груп (533 учасники).

В органах державного управління ситуація значно гірша: 92 органи повідомили, що будь-якого спеціалізованого навчання з питань роботи зі зверненнями громадян не проводили, плани підвищення кваліфікації затвердили 494 органи, або 47,7 відс. загальної кількості. Це свідчить про брак системного підходу до професійного розвитку персоналу у переважній більшості органів державного управління.

У більшості органів державного управління не сформована система контролю якості та оцінювання результатів діяльності

В УКЦ функціонує повністю укомплектований відділ контролю якості з 10 осіб та застосовується система показників результативності для консультантів і провідних консультантів, що є позитивним елементом системи управління якістю. Затверджені стандарти та черги оцінювання розмов по телефону та діалогів у чатах⁵¹.

Водночас оцінювання результатів службової діяльності не поширюється на всі посадові категорії, що обмежує можливості комплексного управління ефективністю.

Аудит засвідчив, що встановленого порогу показників результативності на рівні 85 відсотків щомісячно досягають у середньому лише 26 консультантів (48 відс.): у відділі обробки звернень по телефону — 92 консультанти (65,9 відс.), у відділі обробки звернень, отриманих через інтернет, — 12 працівників (27,1 відс.). Такі показники можуть свідчити як про недостатній рівень підготовки окремих працівників, так і про надмірне навантаження, що призводить до падіння якості.

У 396 органах державного управління не затверджені стандарти роботи зі зверненнями громадян; 546 — мають лише окремі елементи стандартизації. Оцінювання персоналу здебільшого здійснюється в межах загального щорічного оцінювання службової діяльності державних службовців (додаток 12).

⁵¹ Наказ Державної установи «Урядовий контактний центр» від 15.10.2025 № 67-ОД.



РАХУНКОВА
ПАЛАТА

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



Наявні підходи не забезпечують ефективного використання людських ресурсів

Аналіз завантаженості персоналу УКЦ виявив нерівномірність між підрозділами. У відділі обробки звернень по телефону середня завантаженість консультантів становила 51 відс. у 2024 році та 55 відс. у 2025 році, середня кількість опрацьованих дзвінків за зміну — 85 та 63 відповідно, що є нижчим за галузеві орієнтири (70–80 відс. та 100–120 дзвінків). При цьому щорічне перебування консультанта «в розмові» в середньому 43 хвилини протягом години (норма — 40 хвилин) свідчить про стабільне перевищення цього показника. Водночас відділ обробки електронних звернень працював із завантаженістю 97 відс. впродовж обох років внаслідок необхідності одночасного ведення кількох чатів.

Отримані дані свідчать, що консультанти працюють якісно та інтенсивно під час обробки дзвінків, однак загальна ефективність підрозділу залишається низькою через системні управлінські недоліки: персонал недовантажений, кількість оброблених звернень нижча за норматив і зменшується, онлайн-канал працює нестабільно, а результати суттєво коливаються. Це вказує на неефективне планування робочих змін, нерівномірний розподіл потоків звернень, організаційні або технологічні проблеми та недостатній контроль досягнення KPI.

Недосягнення встановлених KPI у поєднанні з неукомплектованістю штату УКЦ, високою плинністю персоналу і погіршенням показників якості послуг свідчить про те, що чинна система управління якістю не забезпечує стабільного та своєчасного опрацювання звернень громадян.

Понад половина органів державного управління (543 у 2024 році та 534 у 2025 році) не вела обліку показників завантаженості персоналу. Там, де такий облік здійснювався, у переважній більшості органів (406 у 2024 році та 400 у 2025 році) завантаженість не перевищувала 50 відсотків робочого часу. Ці дані можуть свідчити про недоліки у плануванні, обліку та моніторингу використання трудових ресурсів під час опрацювання звернень громадян.

Отже, результати аналізу інформації органів державного управління свідчать, що вони не повною мірою готові до ефективного виконання завдань з якісного опрацювання звернень громадян.

В УКЦ ключовими проблемами є системна неукомплектованість підрозділів, що безпосередньо опрацьовують звернення, висока плинність персоналу, структурна диспропорція в оплаті праці та неефективне планування робочих змін, нерівномірний розподіл потоків звернень. Ці чинники перебувають у прямому причинно-наслідковому зв'язку з ключовими індикаторами ефективності системи звернень.

Неукомплектованість УКЦ працівниками і нерівномірне навантаження безпосередньо зумовлюють збільшення частки перерваних дзвінків, оскільки наявний персонал не



РАХУНКОВА
ПАЛАТА

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



спроможний опрацювати весь вхідний потік звернень у прийнятні строки. Громадяни, які не отримують відповіді вчасно або не можуть додзвонитися, повторно подають звернення з того самого питання, що збільшує витрати та загальне навантаження на систему. Сукупність цих факторів знижує рівень задоволеності громадян якістю обслуговування та унеможлиблює досягнення встановлених KPI щодо оперативності, доступності і якості опрацювання звернень.

В органах державного управління основними проблемами є незабезпечення системного підходу до підготовки персоналу, стандартизації процесів та оцінювання якості опрацювання звернень та результатів службової діяльності.

Наскрізною причиною виявлених недоліків є невизначення єдиного ЦОВВ, який забезпечував би координацію, методичний супровід та контроль у сфері звернень на загальнодержавному рівні.



РАХУНКОВА
ПАЛАТА

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

50



СЕД АСКОД, РАХУНКОВА ПАЛАТА
04-40/20-5 від 29.07.2026 11:19
Сертифікат 3FAA9288358EC0030400000090683800C9BCE400
Підписувач Клименко Кирило Олегович
Дійсний з 30.05.2025 0:00:00 по 29.05.2027 23:59:59

ВИСНОВКИ

Система звернень функціонує, однак наразі **не є єдиною, цілісною та орієнтованою на громадянина**. Аудит установив, що 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, проте 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 № 109 переважно орієнтовані на традиційні форми роботи зі зверненнями громадян і ручні механізми контролю, тоді як Закон № 393 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 ЦОВВ, 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**. ЄСОЗ забезпечує важливу функціональність і закладає основу для більш сучасної системи. 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.



РАХУНКОВА
ПАЛАТА

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

51



СЕД АСКОД, РАХУНКОВА ПАЛАТА
04-40/20-5 від 29.07.2026 11:19
Сертифікат 3FAA9288358EC003040000090683800C9BCE400
Підписувач Клименко Кирило Олегович
Дійсний з 30.05.2025 0:00:00 по 29.05.2027 23:59:59

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 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 відсутність 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**



РАХУНКОВА
ПАЛАТА

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



лише на **52–56,6 відс.**, тоді як рівень плинності персоналу, особливо серед консультантів, залишався високим. Такі проблеми властиві і 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 ЦОВВ, 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**



РАХУНКОВА
ПАЛАТА

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

53



СЕД АСКОД, РАХУНКОВА ПАЛАТА
04-40/20-5 від 29.07.2026 11:19
Сертифікат 3FAA9288358EC0030400000090683800C9BCE400
Підписувач Клименко Кирило Олегович
Дійсний з 30.05.2025 0:00:00 по 29.05.2027 23:59:59

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 ЦОВВ, 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 публічної послуги**.



РАХУНКОВА
ПАЛАТА

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

54



СЕД АСКОД, РАХУНКОВА ПАЛАТА
04-40/20-5 від 29.07.2026 11:19
Сертифікат 3FAA9288358EC0030400000090683800C9BCE400
Підписувач Клименко Кирило Олегович
Дійсний з 30.05.2025 0:00:00 по 29.05.2027 23:59:59

РЕКОМЕНДАЦІЇ (ПРОПОЗИЦІЇ)

Президентіві України

Розглянути питання щодо приведення у відповідність із чинним законодавством положення Указу № 109, 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.

Кабінету Міністрів України

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.
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.
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 з порушеннями слуху, зору та інших вразливих категорій населення, механізмів отримання зворотного зв'язку від заявників, а також моніторингу дотримання встановлених стандартів.



РАХУНКОВА
ПАЛАТА

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



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.
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. 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.

Секретаріатові Кабінету Міністрів України

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 — 31 грудня 2026 року).
2. Посилити аналітичне опрацювання інформації щодо звернень шляхом максимального використання даних ЄСОЗ, автоматизації аналітичних процесів та скорочення обсягів ручної обробки інформації (термін виконання — 01 липня 2027 року).



РАХУНКОВА
ПАЛАТА

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

56



СЕД АСКОД, РАХУНКОВА ПАЛАТА
04-40/20-5 від 29.07.2026 11:19
Сертифікат 3FAA9288358EC0030400000090683800C9BCE400
Підписувач Клименко Кирило Олегович
Дійсний з 30.05.2025 0:00:00 по 29.05.2027 23:59:59

Державній установі «Урядовий контактний центр»

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 — 31 грудня 2026 року).
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 — 01 липня 2027 року).
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 — 01 жовтня 2026 року).
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 здатності різних каналів комунікації (термін виконання — 31 грудня 2026 року).
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 — 31 грудня 2027 року).
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 — 01 липня 2027 року).
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 — 31 грудня 2026 року).



РАХУНКОВА
ПАЛАТА

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

57



СЕД АСКОД, РАХУНКОВА ПАЛАТА
04-40/20-5 від 29.07.2026 11:19
Сертифікат 3FAA9288358EC003040000090683800C9BCE400
Підписувач Клименко Кирило Олегович
Дійсний з 30.05.2025 0:00:00 по 29.05.2027 23:59:59

ВІДПОВІДІ ОБ'ЄКТІВ КОНТРОЛЮ

Проект Звіту про результати аудиту діяльності (ефективності) на тему «Ефективність організації роботи зі зверненнями громадян в органах державного управління: проблеми та шляхи удосконалення» у визначений законодавством термін (08 липня 2026 року) надіслано об'єктам контролю — СКМУ та УКЦ.

Крім цього, про окремі результати аудиту повідомлено Офіс Президента України⁵² та Комітет Верховної Ради України з питань прав людини, деокупації та реінтеграції тимчасово окупованих територій України, національних меншин і міжнаціональних відносин⁵³ (далі — Комітет), яким також запропоновано розглянути надані Рахунковою палатою рекомендації.

Обговорення проекту Звіту з об'єктами контролю відбулося 20 липня 2026 року. Зауваження об'єктів контролю до змісту проекту Звіту і довідка про результати розгляду зауважень додаються.

Рекомендації Президентів України обговорені та погоджені з представниками Офісу Президента України.

Комітету також було запропоновано⁵⁴ взяти участь в обговоренні проекту Звіту, однак уповноважених представників для участі в обговоренні Комітет не направив.

Комітет листом⁵⁵ повідомив свою позицію щодо наданих рекомендацій, не підтримавши їх. У листі зазначено, що доцільно зосередитися на виконанні рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності організації роботи зі зверненнями громадян у межах чинного законодавства. Також Комітет зауважив, що здійснювати оцінку положень законопроекту № 11082 доцільно після прийняття та набрання актом чинності, а також формування практики його застосування (копія листа додається).

Слід зазначити, що Комітетові було запропоновано з урахуванням положень частини п'ятої статті 44 Закону України «Про комітети Верховної Ради України» переглянути рішення від 14 листопада 2025 року (протокол засідання № 138) та доопрацювати

⁵² Лист Рахункової палати від 09.07.2026 № 04-2004.

⁵³ Лист Рахункової палати від 09.07.2026 № 04-2003.

⁵⁴ Лист Рахункової палати від 17.07.2026 № 04-2115.

⁵⁵ Лист Комітету Верховної Ради України з питань прав людини, деокупації та реінтеграції тимчасово окупованих територій України, національних меншин і міжнаціональних відносин від 15.07.2026 № 04-25/12-2026/168694.



РАХУНКОВА
ПАЛАТА

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



законопроект № 11082 до другого читання з метою забезпечення ефективного функціонування системи звернень, зокрема, в частині:

- визначення центрального органу виконавчої влади, відповідального за формування та реалізацію державної політики у сфері звернень;
- цифровізації процесів подання та опрацювання звернень;
- розвитку електронної взаємодії із заявниками;
- запобігання зловживанню правом на звернення;
- використання інформації, що міститься у зверненнях, для виявлення системних проблем і підтримки ухвалення управлінських рішень.



РАХУНКОВА
ПАЛАТА

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

59



СЕД АСКОД, РАХУНКОВА ПАЛАТА
04-40/20-5 від 29.07.2026 11:19
Сертифікат 3FAA9288358EC0030400000090683800C9BCE400
Підписувач Клименко Кирило Олегович
Дійсний з 30.05.2025 0:00:00 по 29.05.2027 23:59:59

ІНФОРМАЦІЯ ПРО АУДИТ

ЗАСТОСОВУВАНІ СТАНДАРТИ: ми здійснили аудит діяльності (ефективності) згідно з Методологією проведення аудиту ефективності, затвердженою рішенням Рахункової палати від 06.06.2023 № 12-2, що ґрунтується на положеннях ISSAI 100 «Фундаментальні принципи аудиту державного сектору», ISSAI 300 «Принципи аудиту діяльності (ефективності)», ISSAI 3000 «Стандарт аудиту діяльності (ефективності)».

Мета аудиту: оцінка ефективності та результативності організації роботи зі зверненнями громадян в органах державного управління.

Предмет аудиту: організація роботи зі зверненнями громадян в органах державного управління.

Обсяг аудиту

Обсяг аудиту визначений з урахуванням проблемних та ризикових сфер діяльності, які встановлені за результатами попереднього дослідження теми аудиту.

Перелік об'єктів контролю, що підлягають аудиту:

- 1) Секретаріат Кабінету Міністрів України;
- 2) Державна установа «Урядовий контактний центр».

Направлення запитів: Міністерство цифрової трансформації України, Міністерство культури України, Міністерство освіти і науки України, Міністерство соціальної політики, сім'ї та єдності України, Міністерство фінансів України, Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України, Міністерство внутрішніх справ України, Міністерство розвитку громад та територій України, Міністерство охорони здоров'я України, Міністерство юстиції України, Міністерство енергетики України, Міністерство оборони України.

Опитування: громадяни та органи державного управління.

Географічні обмеження: немає.

Період, за який збиралися дані для аудиту: 2024–2025 роки, а з окремих питань більш тривалий період.

Підхід до аудиту діяльності (ефективності): системний, орієнтований на результат підхід, який передбачає комплексну оцінку процесів організації, функціонування та ресурсного забезпечення системи подання та опрацювання звернень, якості інформаційно-аналітичних даних та їх впливу на ухвалення обґрунтованих управлінських рішень щодо вирішення системних проблем, висвітлених у зверненнях громадян, забезпечення доступності та зручності сервісу для громадян.



РАХУНКОВА
ПАЛАТА

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

60



СЕД АСКОД, РАХУНКОВА ПАЛАТА
04-40/20-5 від 29.07.2026 11:19
Сертифікат 3FAA9288358EC003040000090683800C9BCE400
Підписувач Клименко Кирило Олегович
Дійсний з 30.05.2025 0:00:00 по 29.05.2027 23:59:59

Критерії аудиту

№ з/п	Питання аудиту	Критерії аудиту	Стан виконання
1. Чи є результативними рішення та заходи Уряду щодо формування державної політики у сфері звернень громадян і досягнення запланованих цілей її реалізації			
1.1	Чи забезпечується досягнення результатів щодо доступності, прозорості, швидкості, зручності для заявників при поданні та опрацюванні звернень громадян	Доступність - система звернень забезпечує рівний доступ громадян, у тому числі осіб з інвалідністю, до подання звернень через «єдине вікно» незалежно від місця проживання, каналу звернення та часу доби; - система надає можливість подати звернення через декілька каналів комунікаційного зв'язку	Частково відповідає доступність забезпечено в ЄСОЗ та окремих органах державного управління. В цілому система звернень не забезпечує доступності
		Прозорість - система забезпечує можливість громадянам відстежувати статус звернення та стан його розгляду; - громадяни отримують миттєве підтвердження подання звернення	Частково відповідає прозорість забезпечено в ЄСОЗ та окремих органах державного управління. В цілому система звернень не забезпечує прозорості
		Швидкість впровадження «єдиного вікна» забезпечує розгляд звернень громадян у середньому до 5 календарних днів	Не відповідає середній строк розгляду звернень становить 13 днів, що перевищує встановлений цільовий показник (5 днів)
		Зручність інтерфейс сервісу є інтуїтивно зрозумілим	Частково відповідає Зручність забезпечено в ЄСОЗ та окремих органах державного управління
1.2	Чи забезпечує система оптимізацію процесів і способів подання та опрацювання звернень громадян?	Система звернень мінімізує дублювання процесів шляхом централізації опрацювання звернень; частка звернень, опрацьованих через ЄСОЗ, зростає	Частково відповідає Система лише частково мінімізує дублювання процесів унаслідок неповної інтеграції органів державної влади до ЄСОЗ. Водночас частка звернень, опрацьованих через ЄСОЗ, у 2025 році зросла на 3,8 відсоткового пункту порівняно з 2024 роком, що свідчить про поступове розширення охоплення системи
		Вартість опрацювання одного звернення в УКЦ є більш ніж на 30 відс. нижчою порівняно з вартістю в органах державного управління	Відповідає середня вартість опрацювання одного звернення в УКЦ становила 97,1 грн у 2024 році і 65,9 грн у 2025 році та була відповідно у 47 та 71 раз нижчою порівняно з опрацюванням однієї одиниці кореспонденції в органах державного управління (4566 грн та 4678,3 грн)
		Частка звернень громадян, поданих в електронній формі, зростає (у 2024 році — 40 відс., у 2025 році — 50 відс.)	Не відповідає Частка звернень громадян, поданих в електронній формі, зростає й у 2024 році досягла 38,3 відс., а у 2025 році — 49,2 відсотка. В УКЦ ці показники становлять 14 та 20 відс. відповідно
1.3	Чи забезпечується органами державного управління вирішення системних проблем, виявлених за результатами розгляду звернень громадян	Впроваджений механізм виявлення та вирішення системних проблем, порушених у зверненнях громадян	Частково відповідає Механізм виявлення та вирішення системних проблем частково впроваджений. Проблеми зі звернень на рівні СКМУ не узагальнюються, на розгляд Уряду не виносяться



РАХУНКОВА
ПАЛАТА



№ з/п	Питання аудиту	Критерії аудиту	Стан виконання
2. Наскільки система роботи зі зверненнями громадян забезпечує ефективне використання ресурсів та спрощує процес їх розгляду?			
2.1	Чи забезпечує Програмно-технічний комплекс Єдиної системи опрацювання звернень (далі — ПТК ЄСОЗ) формування повних, цілісних і достовірних даних щодо звернень громадян	- ПТК ЄСОЗ виявляє проблеми дублювання під час формування статистики; - дані проходять автоматичну перевірку перед збереженням; - система підтримує фільтри, сортування, групування даних; - структуровані дані можна експортувати для подальшого аналізу; - усі процеси введення та виведення даних автоматизовані; - помилки, дублювання та викривлення даних виявляються та усуваються	Частково відповідає ПТК НСОЗ має технічний потенціал формування повних, цілісних і достовірних даних щодо звернень громадян, однак не забезпечує їх формування через неінтеграцію органів до ЄСОЗ
2.2	Чи забезпечують органи державного управління своєчасний та якісний розгляд звернень громадян	Кількість повторних звернень громадян з одного й того самого питання протягом двомісячного періоду не перевищує 5 відсотків	Не відповідає У 2024 році частка повторних звернень становила 6,4 відс. (239,2 тис. звернень), тоді як у 2025 році вона зросла до 7,5 відс. (294,2 тис. звернень)
		Частка дзвінків, перерваних абонентами під час очікування з'єднання з оператором, зменшується	Не відповідає частка дзвінків, перерваних абонентами під час очікування, зросла з 21,7 відс. у 2024 році до 23,6 відс. у 2025 році
		Рівень задоволеності заявників, які надіслали звернення через єдину систему звернень, зростає (у 2024 році — 35 відс., у 2025 році — 40 відс.)	Частково відповідає рівень задоволеності заявників, які надіслали звернення через єдину систему звернень, у 2024 році становив 67 відс., у 2025 році — 57 відсотків. Незважаючи на досягнення кількісних показників, він має тенденцію до зниження
		Більше 60 відс. звернень громадян опрацьовується УКЦ на рівні надання консультацій	Відповідає у 2024 році консультації надано на 1483,9 тис. звернень (70,5 відс.), у 2025 році — на 2130,4 тис. звернень (79,4 відс.)
		Технічні інструменти системи дають змогу здійснювати автоматичний контроль за дотриманням строків розгляду звернень громадян	Частково відповідає Автоматичний контроль строків запроваджений у ЄСОЗ та окремих органах державного управління



РАХУНКОВА
ПАЛАТА

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



СЕД АСКОД, РАХУНКОВА ПАЛАТА
04-40/20-5 від 29.07.2026 11:19
Сертифікат 3FAA9288358EC0030400000090683800C9BCE400
Підписувач Клименко Кирило Олегович
Дійсний з 30.05.2025 0:00:00 по 29.05.2027 23:59:59

№ з/п	Питання аудиту	Критерії аудиту	Стан виконання
2.3	Наскільки ефективно органи державного управління здійснюють опрацювання звернень громадян	Кількість працівників є достатньою для опрацювання звернень громадян	Не відповідає Спостерігається дефіцит кадрів. Укомплектованість УКЦ у 2024 році становила 64,2 відс., на кінець 2025 року — 66,5 відсотка. В органах державного управління вакантними залишалися 1912 посад у 2024 році та 1998 посад у 2025 році
		Усі новоприйняті працівники проходять первинне навчання (адаптацію) до початку самостійної роботи	Частково відповідає 100 відс. новоприйнятих працівників в УКЦ пройшли первинне навчання, в органах державного управління — частково (у 519 з 1035 органів)
		Розроблено план підвищення кваліфікації працівників	Частково відповідає УКЦ у 2024 році не затвердив план підвищення кваліфікації, що свідчить про недотримання вимог статті 4 Закону № 4312 та пункту 7.3 Положення № 182. У 2025 році зазначений недолік було усунуто — відповідний план затверджено. В органах державного управління — частково
		Функціонує система контролю якості та оцінювання результатів роботи працівників	Частково відповідає в УКЦ функціонує, в органах державного управління — частково
		Завантаженість оператора в середньому становить 70–80 відсотків. Час у розмові становить: для вхідної лінії — 40 хвилин з кожної години. Кількість дзвінків на зміну — 100–120.	Частково відповідає завантаженість операторів у ЄСОЗ відповідає визначеному критерію (70–80 відс.), однак продуктивність консультантів становила 85 дзвінків у 2024 році і 63 дзвінки у 2025 році. В органах державного управління — частково
		Забезпечується виконання встановлених для працівників ключових показників ефективності (KPI) на рівні не нижчому ніж 85 відс. з урахуванням специфіки звернень та рівня навантаження	Не відповідає виконання KPI на рівні не нижче 85 відсотків досягають лише 48 відс. консультантів УКЦ. У більшості органів державного управління не запроваджено систем контролю якості

Використані методи аудиту

Рахункова палата оцінила систему звернень на підставі даних, отриманих від громадян, об'єктів контролю (СКМУ, УКЦ), та інформації органів державного управління (міністерств, служб, агентств, інспекцій, регуляторів, колегіальних органів, органів у системі правосуддя, які здійснюють організаційне та фінансове забезпечення діяльності органів судової влади, місцевих державних адміністрацій, інших державних органів).

Доказова база значною мірою ґрунтується на даних УКЦ та СКМУ, де здійснювався безпосередній аудит із верифікацією даних. Дані щодо органів державного управління отримано шляхом опитування органів, що обмежує можливості їх незалежної верифікації. З огляду на це висновки щодо роботи зі зверненнями громадян в органах державного управління слід розглядати як обґрунтовані оцінки, підкріплені наявними доказами, а не як повністю верифіковані твердження.

Аудиторські висновки ґрунтуються на доказах, отриманих з використанням таких методів.



РАХУНКОВА
ПАЛАТА

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



СЕД АСКОД, РАХУНКОВА ПАЛАТА
04-40/20-5 від 29.07.2026 11:19
Сертифікат 3FAA9288358EC0030400000090683800C9BCE400
Підписувач Клименко Кирило Олегович
Дійсний з 30.05.2025 0:00:00 по 29.05.2027 23:59:59

Аналіз даних та документів

Зібрані та проаналізовані дані державних органів за 2024–2025 роки щодо процесів розгляду та опрацювання звернень громадян.

Запити до органів державного управління

Направлено запити 1124 органам державного управління, отримано відповідей від 1035 органів державного управління.

Інтерв'ю

Проведене інтерв'ювання ключових представників СКМУ та УКЦ.

Опитування

З метою вивчення громадської думки щодо організації роботи зі зверненнями громадян в органах державного управління з 11 травня по 15 червня 2026 року проведено анонімне опитування за допомогою Google Forms. В опитуванні взяли участь 123 респонденти.

Спостереження

Проведено спостереження за роботою персоналу УКЦ.

Член Рахункової палати

Кирило КЛИМЕНКО



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



СЕД АСКОД, РАХУНКОВА ПАЛАТА
04-40/20-5 від 29.07.2026 11:19
Сертифікат 3FAA9288358EC0030400000090683800C9BCE400
Підписувач Клименко Кирило Олегович
Дійсний з 30.05.2025 0:00:00 по 29.05.2027 23:59:59

Інформація органів державного управління щодо доступності, прозорості, швидкості та зручності каналів для звернень громадян

Канали комунікаційного зв'язку		
	відс.	кількість відповідей
Електронна пошта	98,8	1023
Поштовий зв'язок	96,2	996
Особистий прийом громадян	92,3	955
Телефонний зв'язок	82,0	849
Форма звернення через офіційний вебсайт	47,9	496
Інші	13,6	141
Контактний (кол-, сервісний) центр	12,8	132
Мобільний застосунок	4,4	46
Онлайн (чат-бот)	1,8	19
Усього	—	4657

Забезпечення умов та можливостей для подання звернень громадян		
	відс.	кількість відповідей
Доступ до подання звернень можливий з будь-якого регіону України	90,6	938
Подання звернення можливе через декілька каналів комунікаційного зв'язку	90,5	937
Забезпечено цілодобовий доступ до сервісу звернення громадян	44,2	457
Використовуються цифрові технології для осіб з порушенням зору	17,6	182
Використовується жестова мова для осіб з порушенням слуху	5,2	54
Жодну з перелічених можливостей не забезпечено	1,6	17
Усього	—	2585

Функціональні можливості сервісу подання звернень		
	відс.	кількість відповідей
Можливість додавання фото-, аудіо- або відеоматеріалів як доказів	41,2	426
Жодну з перелічених можливостей не реалізовано	37,4	387
Тексти, підказки та назви розділів є зрозумілими й однозначними	26,4	273
Наявність готових шаблонів (зразків) заяв за категоріями питань	25,1	260
Розміщення елементів (меню, кнопок, форм) є інтуїтивно зрозумілим	24,3	252
Автоматичне підтвердження реєстрації звернення (email, SMS тощо)	12,3	127
Доступна функція автозаповнення полів через інтеграцію із засобами електронної ідентифікації	9,2	95
Відстеження статусу розгляду звернення в реальному часі та доступ до історії попередніх звернень	6,5	67
Можливість створення заявником профілю (особистого кабінету) для зберігання даних та перегляду результатів розгляду	6,1	63
Доступна лише опція статусу опрацювання	1,6	17
Доступна лише опція історії розгляду	1,3	13
Усього	—	1980

Джерело: дані органів державного управління.



РАХУНКОВА
ПАЛАТА

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



СЕД АСКОД, РАХУНКОВА ПАЛАТА
04-40/20-5 від 29.07.2026 11:19
Сертифікат 3FAA9288358EC0030400000090683800C9BCE400
Підписувач Клименко Кирило Олегович
Дійсний з 30.05.2025 0:00:00 по 29.05.2027 23:59:59

Результати опитування громадян щодо доступності, прозорості, швидкості і зручності системи подання та опрацювання звернень

Які канали комунікації Ви використовували з метою подання звернення?		
	відс.	кількість відповідей
Електронна пошта	51,5	35
Телефонний зв'язок	47,1	32
Форма звернення через офіційний вебсайт	45,6	31
Особистий прийом громадян	27,9	19
Контактний (кол-, сервісний) центр	25,0	17
Поштовий зв'язок	20,6	14
Мобільний застосунок	19,1	13
Онлайн (чат-бот)	7,4	5
Інше	1,5	1
Немає відповіді	1,5	1
Усього	—	168

Наскільки доступним для Вас був сервіс подання звернень?		
	відс.	кількість відповідей
Була можливість звернутися до органів влади цілодобово та без обмежень місця перебування	54,4	37
Під час звернень до органів влади ІНОДІ виникали обмеження або технічні труднощі	27,9	19
Під час звернень до органів влади ЧАСТО виникали перебої або обмеження доступу	8,8	6
Важко відповісти	5,9	4
Немає технічної можливості подати звернення	1,5	1
Немає відповіді	1,5	1
Інше	0	0
Усього	—	68

Чи отримували Ви підтвердження про реєстрацію звернення?		
	відс.	кількість відповідей
Так, одразу після подання звернення	61,8	42
Не отримав(-ла)	16,2	11
Так, із затримкою	14,7	10
Інше	5,9	4
Немає відповіді	1,5	1
Усього	—	68

Чи мали Ви можливість відстежувати статус звернення та отримувати інформацію про хід його розгляду?		
	відс.	кількість відповідей
Так	45,6	31
Можливості відстеження немає	26,5	18
Не користувався(-лася) цією функцією	22,1	15
Інше	4,4	3
Немає відповіді	1,5	1
Усього	—	68

РАХУНКОВА
ПАЛАТА

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



СЕД АСКОД, РАХУНКОВА ПАЛАТА
04-40/20-5 від 29.07.2026 11:19
Сертифікат 3FAA9288358EC0030400000090683800C9BCE400
Підписувач Клименко Кирило Олегович
Дійсний з 30.05.2025 0:00:00 по 29.05.2027 23:59:59

У який строк державний орган в середньому відповідав на Ваші звернення?		
	відс.	кількість відповідей
до 30 днів	41,2	28
до 5 днів	25,0	17
до 45 днів	14,7	10
Відповідь не надана	10,3	7
Інше	7,4	5
Немає відповіді	1,5	1
Усього	—	68

Якщо Ви подавали звернення через Урядовий контактний центр, то в який спосіб?		
	відс.	кількість відповідей
Через офіційний вебсайт (особистий кабінет)	33,8	23
Телефонний зв'язок	29,4	20
Інше: не подавав	13,2	9
Мобільний застосунок	11,8	8
Онлайн (чат-бот)	8,8	6
Немає відповіді	2,9	2
Усього	—	68

Якщо Ви використовували електронний сервіс під час подання звернення до органів державного управління, які його переваги можете відзначити?		
	відс.	кількість відповідей
Зручність подання звернення	66,2	45
Можливість подання звернення у будь-який час доби	61,8	42
Доступність сервісу з будь-якого місця	51,5	35
Економія часу (не потрібно відвідувати установу / відділення поштового зв'язку особисто)	50,0	34
Зрозумілий та простий процес подання звернення	41,2	28
Можливість відстежувати статус звернення	26,5	18
Швидке отримання відповіді	14,7	10
Розміщення елементів (меню, кнопок, форм) є інтуїтивно зрозумілим	11,8	8
Нічого з перерахованого	11,8	8
Інше	0	0
Усього	—	228

Чи володієте Ви інформацією про те, що за результатами розгляду Ваших звернень органами влади ухвалені управлінські рішення (зміна правил, процедур, порядків тощо)?		
	відс.	кількість відповідей
Ні	61,8	42
Так	32,4	22
Інше	4,4	3
Не знаю	1,5	1
Усього	—	68

Як Ви загалом оцінюєте вплив звернень на вирішення системних проблем у державі?		
	відс.	кількість відповідей
Незначний вплив (політика (правила) змінюються точково та несистемно)	39,7	27
Впливу немає	33,8	23
Значний вплив (системно змінюється політика (правила) у відповідних галузях)	23,5	16
Немає відповіді	2,9	2
Усього	—	68

РАХУНКОВА
ПАЛАТА

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



СЕД АСКОД, РАХУНКОВА ПАЛАТА
04-40/20-5 від 29.07.2026 11:19
Сертифікат 3FAA9288358EC0030400000090683800C9BCE400
Підписувач Клименко Кирило Олегович
Дійсний з 30.05.2025 0:00:00 по 29.05.2027 23:59:59

Чи подавали Ви звернення до органів державного управління з одного й того самого питання і чому?		
	відс.	кількість відповідей
Не подавав(-ла) повторних звернень	51,5	35
Подано повторне звернення через відсутність відповіді	19,1	13
Подано повторне звернення для уточнення наданої відповіді	11,8	8
Інше	10,3	7
Подано повторне звернення через незрозумілу відповідь	5,9	4
Варіанти відповіді	1,5	1
Усього	—	68

Чи подавали Ви звернення з одного і того ж питання до різних органів влади?		
	відс.	кількість відповідей
Ні	63,2	43
Так	35,3	24
Немає відповіді	1,5	1
Усього	—	68

Джерело: дані опитування громадян.

Наскільки зручним є інтерфейс електронної системи подання звернення до Урядового контактного центру?		
	відс.	кількість відповідей
Загалом зручний: навігація зрозуміла, але підказки або автоматичне заповнення працювали не завжди	35,3	24
Дуже зручний: навігація зрозуміла, підказки корисні, автоматичне заповнення окремих полів	33,8	23
Важко відповісти	19,1	13
Інше: не користувався	5,9	4
Дуже незручний: складна навігація, немає підказок і автоматичного заповнення	2,9	2
Скоріше незручний: навігація або підказки незрозумілі, автоматичне заповнення не допомагало	1,5	1
Немає відповіді	1,5	1
Усього	—	68



РАХУНКОВА
ПАЛАТА

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



СЕД АСКОД, РАХУНКОВА ПАЛАТА
04-40/20-5 від 29.07.2026 11:19
Сертифікат 3FAA9288358EC0030400000090683800C9BCE400
Підписувач Клименко Кирило Олегович
Дійсний з 30.05.2025 0:00:00 по 29.05.2027 23:59:59

Стан автоматизації системи документообігу звернень громадян в органах державного управління

од.

Спосіб ведення обліку звернень громадян	Інші органи державного управління	Інші ЦОВВ	Міністерства	Місцеві органи виконавчої влади	Разом	Відс. загальної к-сті
Облік звернень громадян ведеться в єдиній автоматизованій системі документообігу ОДУ	18	388	15	347	768	74,2
Облік звернень громадян ведеться в журнальній формі у паперовому вигляді	12	25	—	134	171	16,5
Змішана форма обліку звернень громадян (автоматизована система / паперовий журнал / електронний журнал)	2	9	—	40	51	4,9
Облік звернень громадян (електронні журнали, Excel, Google таблиці, окремі бази даних, Lotus Notes тощо)	1	10	—	30	41	4,0
Облік звернень громадян не зазначено	—	—	—	1	1	0,1
Облік звернень громадян (не ведеться / звернень немає)	0	1	—	2	3	0,3
Усього	33	433	15	554	1035	100,0

Джерело: дані органів державного управління.

РАХУНКОВА
ПАЛАТА

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



СЕД АСКОД, РАХУНКОВА ПАЛАТА
04-40/20-5 від 29.07.2026 11:19
Сертифікат 3FAA9288358EC0030400000090683800C9BCE400
Підписувач Клименко Кирило Олегович
Дійсний з 30.05.2025 0:00:00 по 29.05.2027 23:59:59

Узагальнені дані щодо кількості звернень громадян до органів державного управління у 2024–2025 роках

од.

Тип органу	Кількість звернень громадян									
	2024 рік				2025 рік				Відхилення:	
	Загальна	з них:		Відс. (3/2×100)	Загальна	з них:		Відс. (7/6×100)	к-сть повторні (7-3)	відс. повторні (9-5)
		повторні	від УКЦ			повторні	від УКЦ			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Інші ОДУ	737 004	108 935	3 268	14,8	696 320	113 845	2 458	16,3	4 910	1,5
Інші ЦОВВ	1 465 046	52 501	131 755	3,6	1 712 214	63 275	140 088	3,7	10 774	0,1
Міністерства	382 231	54 226	164 854	14,2	497 517	69 932	232 403	14,1	15 706	−0,1
Місцеві ОВВ	1 143 987	23 494	347 684	2,1	1 031 238	47 153	217 687	4,6	23 659	2,5
Разом	3 728 268	239 156	647 561	6,4	3 937 289	294 205	592 636	7,5	55 049	1,1

Джерело: дані органів державного управління.

Вартість повторних звернень громадян розраховано за формулою:

ВПЗ = КПЗ × СВК, де:

ВПЗ — вартість повторних звернень за рік;

КПЗ — кількість повторних звернень до органів державного управління (од.);

СВК — середня вартість опрацювання однієї кореспонденції (грн);

2024 рік:

КПЗ — 239 156 од.;

СВК — 4 566 грн;

ВПЗ = 239 156 од. × 4 566 грн = 1 091 986 296 грн;

2025 рік:

КПЗ — 294 205 од.;

СВК — 4 678,3 грн;

ВПЗ = 294 205 од. × 4 678,3 грн = 1 376 379 251,5 грн;

Σ ВПЗ = 1 091 986 296 + 1 376 379 251,5 = 2 468 365 547,5 грн = 2 468,4 млн гривень.



РАХУНКОВА
ПАЛАТА

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



СЕД АСКОД, РАХУНКОВА ПАЛАТА
04-40/20-5 від 29.07.2026 11:19
Сертифікат 3FAA9288358EC0030400000090683800C9BCE400
Підписувач Клименко Кирило Олегович
Дійсний з 30.05.2025 0:00:00 по 29.05.2027 23:59:59

Доступність «гарячих ліній» УКЦ у 2024–2025 роках

Показники	Кількість дзвінків, (од.)				Обсяг витраченого часу (сек.)
	Усього	з них неприйняті			
		усього	у т. ч. перервані		
			усього	відс. від к-сті дзвінків (4/2×100)	
1	2	3	4	5	6
2024 рік	4351 539	3017 920	943849	21,7	1135 983097
2025 рік	4607 261	2696 568	1088 065	23,6	1226 807664

Джерело: дані УКЦ.

Вартості перерваних дзвінків громадян до УКЦ розраховано за формулою:**ВПД = ОВЧП × (ВД / ЗОВЧ), де:****ВПД** — вартість перерваних дзвінків громадян до УКЦ за рік;**ЗОВЧ** — загальний обсяг часу, витраченого УКЦ на дзвінки (сек.);**ОВЧП** — обсяг часу, витраченого на перервані дзвінки (сек.);**ВД** — вартість дзвінків УКЦ (грн);**2024 рік:**

ЗОВЧ — 1135 983 097 сек.;

ОВЧП — 240 203 584 сек.;

ВД — 1087 500 грн;

ВПД = 240 203 584 сек. × (1087 500 грн / 1135 983 097 сек.) = 229 952 грн;**2025 рік:**

ЗОВЧ — 1226 807 664 сек.;

ОВЧП — 302 766 546 сек.;

ВД — 1120 100 грн;

ВПД = 302 766 546 сек. × (1120 100 грн / 1226 807 664 сек.) = 276 432 грн;**Σ ВПД** = 229 952 + 276 432 = 506 384 грн = 506,4 тис. гривень.**Δ ВПД** = 276 432 – 229 952 = 46 480 грн = 46,5 тис. гривень.РАХУНКОВА
ПАЛАТАЗвіт про результати аудиту діяльності (ефективності) на тему
«Ефективність організації роботи зі зверненнями громадян в органах
державного управління: проблеми та шляхи удосконалення»СЕД АСКОД, РАХУНКОВА ПАЛАТА
04-40/20-5 від 29.07.2026 11:19
Сертифікат 3FAA9288358EC0030400000090683800C9BCE400
Підписувач Клименко Кирило Олегович
Дійсний з 30.05.2025 0:00:00 по 29.05.2027 23:59:59

**Розрахунок середньої вартості опрацювання звернень громадян
в ЄСОЗ та середньої вартості опрацювання одиниці кореспонденції
в органах державного управління**

Середня вартість опрацювання одного звернення в ЄСОЗ визначається за формулою:

$СВЗ (ЄСОЗ) = \sum ПВ (УКЦ) / \sum КЗ (ЄСОЗ)$, де:

СВЗ (ЄСОЗ) — середня вартість опрацювання одного звернення в ЄСОЗ;

ПВ (УКЦ) — сума поточних видатків на забезпечення діяльності УКЦ;

КЗ (ЄСОЗ) — кількість звернень громадян, які надійшли до УКЦ.

Середня вартість опрацювання одиниці кореспонденції в органах державного управління (ОДУ) визначається за формулою:

$СВК (ОДУ) = \sum ПВ (ОДУ) / \sum ОК (ОДУ)$, де:

СВК (ОДУ) — середня вартість опрацювання одиниці кореспонденції в ОДУ;

ПВ (ОДУ) — сума поточних видатків на утримання ОДУ;

ОК (ОДУ) — обсяг кореспонденції в ОДУ.

**Розрахунок середньої вартості опрацювання звернень громадян
в ЄСОЗ та опрацювання одиниці кореспонденції
в органах державного управління у 2024 та 2025 роках**

Розрахунок середньої вартості опрацювання звернення в Єдиній системі опрацювання звернень громадян								
Єдина система опрацювання звернень громадян	Фактичні видатки, тис. грн		Фактична кількість звернень в ЄСОЗ, тис. од.		Середня вартість опрацювання одного звернення в ЄСОЗ, грн		Темп зростання/ спаду, відс. (7/6×100)	Відхилення, грн +/- (7-6)
	2024	2025	2024	2025	2024 (2/4)	2025 (3/5)		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
УКЦ	204 237,8	176 930,9	2 103,4	2 683,0	97,1	65,9	67,9	-31,2
Розрахунок середньої вартості опрацювання одиниці кореспонденції в органах державного управління								
Органи державного управління	Загальна сума поточних видатків на утримання ОДУ, тис. грн		Загальний обсяг кореспонденції в ОДУ, тис. од.		Середня вартість опрацювання одиниці кореспонденції, грн		Темп зростання/ спаду, відс. (7/6×100)	Відхилення, грн +/- (7-6)
	2024	2025	2024	2025	2024 (2/4)	2025 (3/5)		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Разом, в т.ч	112 266 359,7	126 514 280,0	24 587,7	27 042,5	4 566,0	4 678,3	102,5	+112,3
Міністерства	6 828 479,0	7 539 243,0	2 747,0	2 899,6	2 485,8	2 600,1	104,6	+114,3
Інші ЦОВВ	92 050 643,0	104 244 044,8	16 765,3	18 784,8	5 490,5	5 549,4	101,1	+58,9
Інші ОДУ	4 113 449,0	4 685 914,0	683,6	772,3	6 017,3	6 067,5	100,8	+50,2
Місцеві ОВВ	9 273 788,7	10 045 078,2	4 391,8	4 585,8	2 111,6	2 190,5	103,7	+78,9

Джерело: дані УКЦ та органів державного управління.



РАХУНКОВА
ПАЛАТА

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



СЕД АСКОД, РАХУНКОВА ПАЛАТА
04-40/20-5 від 29.07.2026 11:19
Сертифікат 3FAA9288358EC0030400000090683800C9BCE400
Підписувач Клименко Кирило Олегович
Дійсний з 30.05.2025 0:00:00 по 29.05.2027 23:59:59

**Розрахунок вартості розгляду УКЦ звернень громадян
здійснено за формулою:**

ВРЗ = ОРЗ × (СВК — СВЗ), де:

ВРЗ — вартість попередньо розглянутих УКЦ звернень громадян за рік;

ОРЗ — обсяг попередньо розглянутих УКЦ звернень громадян (од.);

СВК — середня вартість опрацювання однієї кореспонденції (грн);

СВЗ — середня вартість звернень ЄСОЗ (грн).

2024 рік:

ОРЗ — 1 483 900 од.;

СВК — 4 566 грн;

СВЗ — 97,1 грн;

ВРЗ = 1 483 900 од. × (4 566 грн — 97,1 грн) = 6 631 400 710 грн;

2025 рік:

ОРЗ — 2 130 400 од.;

СВК — 4 678,3 грн;

СВЗ — 65,9 грн;

ВРЗ = 2 130 400 од. × (4 678,3 грн — 65,9 грн) = 9 826 256 960 грн;

Σ ВРЗ = 6 631 400 710 + 9 826 256 960 = 16 457 657 670 грн = 16 457,7 млн гривень.



Чисельність працівників УКЦ у 2024–2025 роках

од.

Підрозділи УКЦ	2024 рік			2025 рік		
	штатна	фактична	відс.	штатна	фактична	відс.
Відділ обробки звернень по телефону, у тому числі:	259	138	53,3	251	145	57,8
<i>працівники, які опрацьовують звернення</i>	<i>244</i>	<i>127</i>	<i>52,0</i>	<i>236</i>	<i>133</i>	<i>56,4</i>
Відділ обробки звернень, отриманих через інтернет, у тому числі:	79	46	58,2	79	45	57,0
<i>працівники, які опрацьовують звернення</i>	<i>76</i>	<i>43</i>	<i>56,6</i>	<i>76</i>	<i>42</i>	<i>55,3</i>
Відділ обробки звернень з протидії торгівлі людьми та домашньому насильству, у тому числі:	15	14	93,3	15	14	93,3
<i>працівники, які опрацьовують звернення</i>	<i>14</i>	<i>13</i>	<i>92,9</i>	<i>14</i>	<i>13</i>	<i>92,9</i>
Відділ аналітики та зворотного зв'язку	14	13	92,9	16	13	81,3
Відділ контролю якості	10	10	100,0	10	10	100,0
Інші підрозділи	62	61	98,4	68	65	95,6
РАЗОМ, у тому числі:	439	282	64,2	439	292	66,5
<i>працівники, які опрацьовують звернення</i>	<i>334</i>	<i>183</i>	<i>54,8</i>	<i>326</i>	<i>188</i>	<i>57,7</i>

Джерело: дані УКЦ.

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

СЕД АСКОД, РАХУНКОВА ПАЛАТА
04-40/20-5 від 29.07.2026 11:19
Сертифікат 3FAA9288358EC0030400000090683800C9BCE400
Підписувач Клименко Кирило Олегович
Дійсний з 30.05.2025 0:00:00 по 29.05.2027 23:59:59

Середня заробітна плата працівників УКЦ у 2024–2025 роках

грн

Показники	2024 рік	2025 рік	Темп зростання, відс.
Середня заробітна плата в Україні	21 492	25 958	+20,8
Середня заробітна плата працівників сфери адміністративного та допоміжного обслуговування	17 828	20 021	+12,3
Середня заробітна плата в УКЦ, в тому числі:	26 873	32 371	+20,5
Керівництво	89 368	87 508	-2,1
Начальник відділу	77 448	79 036	2,1
Менеджер систем якості	67 819	60 438	-10,9
Головний консультант	39 828	33 170	-16,7
Провідний консультант	22 789	21 971	-3,6
Провідний консультант з використанням жестової мови	29 404	26 264	-10,7
Консультант	14 300	13 557	-5,2

Джерело: дані УКЦ.

Середньооблікова чисельність працівників органів державного управління, задіяних в опрацюванні звернень громадян, та кількість вакантних посад у 2024–2025 роках

од.

Показники	Середньооблікова кількість штатних працівників				Середня кількість вакантних посад працівників, що опрацьовують звернення громадян	
	усього		з них:			
			опрацьовують звернень громадян			
	2024 рік	2025 рік	2024 рік	2025 рік	2024 рік	2025 рік
Інші органи державного управління	3107	3127	122	126	22	24
Інші ЦОВВ	251287	202906	9873	10448	1472	1508
Міністерства	6087	6273	326	363	49	59
Місцеві органи виконавчої влади	24489	23796	2787	2815	369	407
Разом	284970	236102	13108	13752	1912	1998

Джерело: дані органів державного управління.

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

СЕД АСКОД, РАХУНКОВА ПАЛАТА
04-40/20-5 від 29.07.2026 11:19
Сертифікат 3FAA9288358EC0030400000090683800C9BCE400
Підписувач Клименко Кирило Олегович
Дійсний з 30.05.2025 0:00:00 по 29.05.2027 23:59:59

Стан організації роботи з опрацювання звернень громадян в органах державного управління у 2024 та 2025 роках

од.

Показники	Інші органи державного управління	Інші ЦОВВ	Міністерства	Місцеві органи виконавчої влади	Усього	Відс.
Окремий структурний підрозділ	9	183	12	128	332	29,7
Уповноважена особа	9	39		44	92	8,2
Визначений працівник у структурному підрозділі	13	233	4	374	624	55,8
Залучена стороння організація		1		2	3	0,3
Не врегульовано	3	28	1	35	67	6,0
Разом	34	484	17	583	1118	100,0

Джерело: дані органів державного управління.

Інформація про наявність стандартів роботи зі зверненнями громадян в органах державного управління

од.

Показники	К-сть органів державного управління	Відс.
Стандартів роботи зі зверненнями громадян немає	396	38,3
Затверджені стандарти роботи з електронними зверненнями	298	28,8
Затверджені стандарти роботи з телефонними зверненнями	232	22,4
Проводиться оцінка працівників відповідно до затверджених стандартів	218	21,1
Затверджені стандарти роботи з чатами / онлайн-діалогами	16	1,5
Затверджені стандарти оприлюднені	16	1,5
Інші відповіді (зокрема, розроблені адміністративні регламенти роботи зі зверненнями громадян, методичні рекомендації, накази керівників органів, оцінювання роботи працівників здійснюється за ключовими показниками ефективності)	96	9,3
Усього відповідей	1272	—

Джерело: дані органів державного управління.

РАХУНКОВА
ПАЛАТА

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



СЕД АСКОД, РАХУНКОВА ПАЛАТА
04-40/20-5 від 29.07.2026 11:19
Сертифікат 3FAA9288358EC0030400000090683800C9BCE400
Підписувач Клименко Кирило Олегович
Дійсний з 30.05.2025 0:00:00 по 29.05.2027 23:59:59

СПИСОК СКОРОЧЕНЬ

Держархів	Державна архівна служба України
Держмистецтв	Державне агентство України з питань мистецтв та мистецької освіти
Держмитслужба	Державна митна служба України
Держпраці	Державна служба України з питань праці
ДСНС	Державна служба України з надзвичайних ситуацій
ЄСОЗ	Єдина система опрацювання звернень
Закон № 393	Закон України від 02 жовтня 1996 року № 393/96-ВР «Про звернення громадян»
Закон № 2073	Закон України від 17 лютого 2022 року № 2073-ІХ «Про адміністративну процедуру»
Закон № 4312	Закон України від 12 січня 2012 року № 4312-VI «Про професійний розвиток працівників»
Законопроект № 11082	Проект закону «Про звернення», зареєстрований у Верховній Раді України за № 11082 від 13.03.2024
КМДА	Київська міська державна адміністрація
Конституція	Конституція України, прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року
Концепція НСОЗ	Концепція створення Національної системи опрацювання звернень до органів виконавчої влади, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 09 червня 2011 року № 589-р
Концепція розвитку штучного інтелекту	Концепція розвитку штучного інтелекту, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 02 грудня 2020 року № 1556-р
МВС	Міністерство внутрішніх справ України
Міндовкілля	Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України
Мінекономіки	Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України
Міненерго	Міністерство енергетики України
Мінкульт	Міністерство культури України
Міноборони	Міністерство оборони України
Мінрозвитку	Міністерство розвитку громад та територій України
Мінсоцполітики	Міністерство соціальної політики, сім'ї та єдності України
Мінфін	Міністерство фінансів України
Мінцифри	Міністерство цифрової трансформації України
Мін'юст	Міністерство юстиції України
МОЗ	Міністерство охорони здоров'я України
МОН	Міністерство освіти і науки України



РАХУНКОВА
ПАЛАТА

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



СЕД АСКОД, РАХУНКОВА ПАЛАТА
04-40/20-5 від 29.07.2026 11:19
Сертифікат 3FAA9288358EC003040000090683800C9BCE400
Підписувач Клименко Кирило Олегович
Дійсний з 30.05.2025 0:00:00 по 29.05.2027 23:59:59

НАДС	Національне агентство України з питань державної служби
Нацсоцслужба	Національна соціальна сервісна служба України
НКРЕКП	Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг
План дій Уряду на 2020 рік	План дій Уряду на 2020 рік, затверджений розпорядженням Кабінету Міністрів України від 09 вересня 2020 року № 1133-р
План дій Уряду на 2021 рік	План дій Уряду на 2021 рік, затверджений розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 березня 2021 року № 276-р
Положення № 91	Положення про оплату праці працівників державної установи «Урядовий контактний центр», затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 05 лютого 2020 року № 91 (у редакції постанови Кабінету Міністрів України від 09 грудня 2020 року № 1280)
Положення № 182	Положення про систему професійного навчання працівників державної установи «Урядовий контактний центр» та інших суб'єктів Єдиної системи опрацювання звернень, затверджене наказом державної установи «Урядовий контактний центр» від 21 листопада 2022 року № 182-ОД
Постанова № 50	Постанова Кабінету Міністрів України від 17 січня 2025 року № 50 «Деякі питання впровадження процесного підходу в центральних органах виконавчої влади»
Постанова № 179	Постанова Кабінету Міністрів України від 12 березня 2005 року № 179 «Про упорядкування структури апарату центральних органів виконавчої влади, їх територіальних підрозділів та місцевих державних адміністрацій»
Постанова № 858	Постанова Кабінету Міністрів України від 24 вересня 2008 року № 858 «Про затвердження Класифікатора звернень громадян»
Постанова № 972	Постанова Кабінету Міністрів України від 27 листопада 2019 року № 972 «Про реалізацію експериментального проекту із створення «єдиного входу» опрацювання звернень громадян та запитів на публічну інформацію»
Постанова № 976	Постанова Кабінету Міністрів України від 27 листопада 2019 року № 976 «Деякі питання Єдиної системи опрацювання звернень»
ПТК НСОЗ	Програмно-технічний комплекс Національної системи опрацювання звернень (зареєстрована назва програмно-технічного комплексу Єдиної системи опрацювання звернень)
Система звернень за принципом «єдиного входу»	Система опрацювання звернень за принципом «єдиного входу»
СКМУ	Секретаріат Кабінету Міністрів України
Стратегія реформування державного управління на 2022–2025 роки	Стратегія реформування державного управління на 2022–2025 роки, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 року № 831-р
Указ № 109	Указ Президента України від 07 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»
УКЦ	Державна установа «Урядовий контактний центр»
ЦОВВ	Центральні органи виконавчої влади
КРІ	КРІ (Key Performance Indicators) — система показників для оцінки досягнення цілей працівника



РАХУНКОВА
ПАЛАТА

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



СЕД АСКОД, РАХУНКОВА ПАЛАТА
04-40/20-5 від 29.07.2026 11:19
Сертифікат 3FAA9288358EC003040000090683800C9BCE400
Підписувач Клименко Кирило Олегович
Дійсний з 30.05.2025 0:00:00 по 29.05.2027 23:59:59



РАХУНКОВА ПАЛАТА

2026

www.rp.gov.ua



СЕД АСКОД, РАХУНКОВА ПАЛАТА
04-40/20-5 від 29.07.2026 11:19
Сертифікат 3FAA9288358EC0030400000090683800C9BCE400
Підписувач Клименко Кирило Олегович
Дійсний з 30.05.2025 0:00:00 по 29.05.2027 23:59:59