

Національний університет водного господарства та природокористування
Навчально–науковий інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та публічного врядування

**Пояснювальна записка
до дипломної роботи**

бакалавр
(освітньо–кваліфікаційний рівень)

на тему:

**Застосування інформаційних технологій органами влади в умовах
воєнного стану на прикладі ЦНАПу (Департамент цифрової трансформації та
забезпечення надання адміністративних послуг Рівненської міської ради)**

Виконала: студентка 4 курсу, групи ІБАС–41
Спеціальності 029 «Інформаційна,
бібліотечна та архівна справа»
Мордас Олена Миколаївна

Керівник: к.і.н., доцент кафедри менеджменту та
публічного врядування
Цецик Ярослав Петрович

Рецензент: Маланчук Лариса Олексіївна

Рівне – 2025

Звіт подібності

метадані

Назва організації

National University of Water and Environmental Engineering

Заголовок

Кваліфікаційна робота.docx

Автор

Науковий керівник / Експерт

Мордас Олена МиколаївнаМордас Олена Миколаївна

підрозділ

National University of Water and Environmental Engineering

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.

3.91%
3.91%

КП 1

2.87%
2.87%

КЦ

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2

15540

Кількість слів

129919

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		7
Інтервали		0
Мікропробіли		43
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		19

Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Копію тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

Колір тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	Магістерська робота.docx 12/10/2024 National University of Water and Environmental Engineering (National University of Water and Environmental Engineering)	62 0.40 %
2	Магістерська робота.docx 12/10/2024 National University of Water and Environmental Engineering (National University of Water and Environmental Engineering)	18 0.12 %

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ОРГАНАХ ВЛАДИ.....	7
1.1. Сутність інформаційних технологій та їх значення в органах влади	7
1.2. Нормативно-правове забезпечення впровадження інформаційних технологій в державні установи	12
1.3. Досвід використання інформаційних технологій у наданні адміністративних послуг за кордоном.....	17
Висновки до розділу 1	22
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕПАРТАМЕНТУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ЦНАПУ РІВНЕНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	24
2.1. Організація роботи Департаменту цифрової трансформації Рівненської міської ради	24
2.2. Роль цифрових технологій у наданні адміністративних послуг на сучасному етапі	34
2.3. Проблеми та виклики роботи ЦНАПів в період війни.....	38
Висновки до розділу 2	45
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАСТОСУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ДІЯЛЬНОСТІ ЦНАПУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ...	47
3.1. Інноваційні цифрові рішення для забезпечення стабільності роботи ЦНАПів під час війни.....	47
3.2. Стратегічний план впровадження технологій доповненої (AR) та віртуальної реальності (VR) для навчання співробітників (Департаменту цифрової трансформації та забезпечення надання адміністративних послуг Рівненської міської ради).....	59
Висновки до розділу 3	67
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72
ДОДАТКИ.....	80

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах зумовлених війною, що ведеться проти України, органи державної влади зіткнулися з безпрецедентними викликами, які потребують оперативного прийняття рішень, ефективної міжвідомчої взаємодії, кіберстійкості та безперервності публічних послуг. Інформаційні технології, зокрема цифрові платформи, автоматизовані системи управління, засоби захищеного електронного документообігу й аналітики великих даних, стали критично важливими інструментами забезпечення функціонування державного управління в умовах надзвичайних ситуацій. Їх впровадження дозволяє мінімізувати ризики управлінської дезінтеграції, посилити контроль за ресурсами, забезпечити прозорість процесів і швидке реагування на безпекові загрози. Воєнний стан вимагає якісно нових підходів до управління публічною владою, де ключову роль відіграє саме ІТ-інфраструктура як основа стійкості державного апарату.

Досвід 2022–2025 рр/ засвідчив, що лише ті органи влади, які інтегрували сучасні цифрові рішення, змогли зберегти управлінську дієздатність, забезпечити безперервне обслуговування населення, підтримку критичної інфраструктури та проведення мобілізаційних заходів. Використання інформаційних систем для відстеження гуманітарних потоків, електронного врядування, моніторингу безпеки, управління публічними фінансами та зворотного зв'язку з громадянами значно підвищило ефективність дій держави в кризових умовах. Цифрові сервіси, як-от «Дія», автоматизовані системи урядових рішень та платформи кіберзахисту, стали не лише інструментами модернізації, а й стратегічним щитом держави, що дозволяє зміцнити суверенітет і забезпечити національну безпеку в умовах військової загрози.

Окрему вагу має аналіз практик впровадження ІТ у діяльність органів влади з позицій стратегічної стійкості та цифрової трансформації державного управління. Це дослідження дозволяє не лише систематизувати досвід публічного сектору в умовах воєнного часу, а й виявити ключові чинники

результативності цифрових інтервенцій, рівень адаптації персоналу, бар'єри впровадження технологій та формування нових моделей управління. Таким чином, комплексне вивчення механізмів застосування інформаційних технологій в органах влади у період воєнного стану спрямоване на вироблення науково обґрунтованих рішень щодо побудови цифрової архітектури управління, здатної функціонувати в умовах турбулентності, зберігаючи керованість і легітимність державної влади.

Проблематика впровадження інформаційних технологій у систему державного управління, зокрема в умовах криз і надзвичайних ситуацій, привертала увагу багатьох українських та зарубіжних дослідників. Теоретико-методологічні основи цього напрямку закладено у працях таких науковців, як-от: В.О. Воротін, Т.О. Гурняк, Л.Л. Антонова, О.Ю. Дацій, І.О. Лопушинський, Ю.П. Сурмін, С.В. Майстренко, М.М. Білинська, В.М. Князєв, О.В. Кононенко, О.С. Радченко, О.А. Романюк, а також зарубіжних дослідників – R. Heeks, M. Janssen, T. Schuppan, Y. Charalabidis, A. Meijer. У своїх роботах вони розглядали питання цифрової трансформації публічного управління, електронного врядування, кібербезпеки, інституційної адаптації державних органів до нових технологічних умов, зокрема в контексті кризової комунікації, стійкості державних систем та цифрової взаємодії з громадянами.

Метою даної кваліфікаційної роботи є дослідження шляхів покращення застосування інформаційних технологій органами влади у умовах воєнного стану на прикладі ЦНАПу.

Для досягнення мети постанено наступні дослідницькі завдання:

- дослідити сутність інформаційних технологій та їх значення в органах влади;
- розглянути нормативно-правове забезпечення впровадження інформаційних технологій в державні установи;
- проаналізувати досвід використання інформаційних технологій у наданні адміністративних послуг за кордоном;

- описати організацію роботи Департаменту цифрової трансформації Рівненської міської ради;
- дослідити роль цифрових технологій у наданні адміністративних послуг на сучасному етапі;
- визначити проблеми та виклики роботи ЦНАПів в період війни;
- розглянути інноваційні цифрові рішення для забезпечення стабільності роботи ЦНАПів під час війни;
- запропонувати стратегічні напрямки впровадження технологій доповненої (AR) та віртуальної реальності (VR) для навчання співробітників (Департаменту цифрової трансформації та забезпечення надання адміністративних послуг Рівненської міської ради).

Об’єктом кваліфікаційної роботи є процес удосконалення застосування інформаційних технологій органами влади у умовах воєнного стану.

Предметом дослідження є інформаційні технології ЦНАПу (Департамент цифрової трансформації та забезпечення надання адміністративних послуг Рівненської міської ради).

В роботі були використані наступні методи наукових досліджень:

бібліографічний метод, що полягав в аналізі джерел літератури з питань інформаційних технологій органами влади у умовах воєнного стану, законодавчо-нормативних актів;

табличний і графічний методи, що полягали у використанні таблиць та графіків для узагальнення, ранжування та аналізу показників.

Інформаційною базою дослідження кваліфікаційної роботи є аналітичні та наукові статті у фахових виданнях, матеріали періодичних та Інтернет-видань, Закони України, Укази та розпорядження Президента України, Постанови та Рішення Верховної Ради України, Постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України, накази державних установ, державні стандарти України з архівознавства, документознавства, інформаційних технологій тощо.

Основні наукові положення та практичні результати кваліфікаційної роботи були представлені у вигляді тез у збірник конференції: X Міжнародна

науково-практична конференція «Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами», ЛНТУ 6 грудня 2024 року, Луцьк: КАІ на тему: «Інноваційні цифрові рішення для забезпечення стабільності роботи ЦНАПів під час війни», с. 427; XIV Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту та публічного врядування в контексті євроінтеграції», НУВГП, 22 травня 2025 рок, Рівне: КАІ на тему: «Статегія цифрової трансформації професійного навчання персоналу ЦНАПу засобами доповненої та віртуальної реальності», с __а також було опубліковано наукову статтю у студентському науковому журналі «UNIVERSUM» № 21, 20 червня 2025 року на тему: «Стратегічний план AR/VR-навчання співробітників Департаменту цифрової трансформації та забезпечення надання адміністративних послуг Рівненської міської ради».

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ОРГАНАХ ВЛАДИ

1.1. Сутність інформаційних технологій та їх значення в органах влади

У сучасних умовах цифрової трансформації державного управління інформаційні технології (ІТ) відіграють ключову роль у підвищенні ефективності, відкритості та зручності надання публічних послуг громадянам. Вони стають інструментом модернізації управлінських процесів, сприяючи зниженню адміністративного навантаження, прискоренню документообігу, забезпеченню прозорості прийняття рішень і взаємодії з населенням.

Загалом інформаційні технології в органах влади охоплюють сукупність технічних, програмних, інформаційних і комунікаційних засобів, які забезпечують автоматизацію адміністративних процесів, зберігання й обробку даних, дистанційну взаємодію з громадянами, а також підтримку електронного документообігу. Як зазначає Н.Г. Гоголюк, сучасні підходи до управлінської діяльності неможливі без якісного інформаційного забезпечення, яке включає електронні реєстри, архіви, бази даних і засоби цифрової ідентифікації [17, с. 198].

Управлінська практика органів державної влади в Україні свідчить, що інструменти електронного урядування (e-government) значно розширюють можливості надання адміністративних послуг, зокрема через впровадження платформ типу «Трембіта», «Дія», а також функціонування центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), що відіграють ключову роль у децентралізованій цифровій взаємодії з громадянами.

Правове підґрунтя функціонування ІТ у публічному секторі визначається низкою нормативних актів, серед яких базовим є Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» № 851–IV. Він фіксує рівнозначність

електронного документа з паперовим аналогом за умови дотримання вимог до структури, реквізитів та засобів автентифікації [8].

Особливу увагу в органах влади приділено використанню електронного цифрового підпису (ЕЦП), який забезпечує цілісність, достовірність та юридичну значимість електронних документів. Відповідно до положень Закону України «Про електронний цифровий підпис» № 852–IV, застосування ЕЦП є обов’язковим для участі у міжвідомчих інформаційних взаємодіях та підтвердження повноважень посадових осіб [1].

Ключовим напрямом впровадження ІТ є цифровізація документообігу, що передбачає перехід до електронного формату управлінської документації, впровадження систем управління документацією (СЕД) та архівування у цифровому середовищі. Як зазначає Т.В. Ковтанюк, новітні виклики вимагають переосмислення традиційної концепції діловодства, що має бути інтегроване в електронне середовище, здатне до швидкої адаптації та масштабування [27, с. 30].

Не менш важливим є питання електронної взаємодії між державними реєстрами. Постанова Кабінету Міністрів України № 606 від 8 вересня 2016 р. затверджує засади електронної взаємодії інформаційних ресурсів, що забезпечує інтеграцію інформаційних систем органів виконавчої влади, зменшення дублювання даних і спрощення процедур отримання послуг [3].

Ефективне впровадження ІТ потребує також організаційного, методичного та фінансового забезпечення. У Постанові КМУ № 236 від 14 березня 2012 р. визначено порядок використання державних коштів у межах програми «Електронне урядування», що дає змогу системно розвивати інфраструктуру цифрових сервісів на всіх рівнях адміністративного управління [5].

У контексті розбудови цифрової демократії особливу роль відіграє Розпорядження Кабінету Міністрів України № 797-р від 8 листопада 2017 р., яким схвалено Концепцію розвитку електронної демократії. Вона передбачає залучення громадян до процесів формування політики через цифрові інструменти: е-петиції, онлайн-обговорення, доступ до відкритих даних [6].

У сукупності всі ці інструменти створюють нову модель функціонування органів влади – динамічну, відкриту, інтегровану в цифровий простір, де центри надання адміністративних послуг виступають своєрідними провайдерами державних сервісів, що реалізуються на основі інтегрованих ІТ-систем.

На рис.1.1. представлено значення інформаційних технологій в органах влади.



Рис.1.1. Значення інформаційних технологій в органах влади

Джерело: складено автором на основі [15,17,22]

У сучасній системі публічного управління інформаційні технології стали основним інструментом трансформації традиційної адміністративної моделі, забезпечуючи ефективніше функціонування органів влади. Одним із провідних

напрямів такого впливу є автоматизація управлінських процесів. Використання цифрових рішень дозволяє скоротити час опрацювання звернень громадян, мінімізувати людський фактор, а також забезпечити оперативне виконання стандартних процедур. Наприклад, завдяки впровадженню систем електронного документообігу у ЦНАПах стало можливим автоматично обробляти типові заяви, що раніше потребували значного часу з боку адміністративного персоналу.

Другим вагомим значенням є підвищення прозорості та підзвітності діяльності державних інституцій. Інформаційні системи дозволяють фіксувати, зберігати та оприлюднювати ключові управлінські дії та документи, що сприяє формуванню довіри громадян до органів влади. Це, зокрема, реалізується через відкриті реєстри, електронні портали доступу до публічної інформації, а також інтеграцію результатів роботи державних службовців у цифрову аналітику [20].

Одним з фундаментальних здобутків цифровізації стало розширення доступу громадян до адміністративних послуг. Завдяки розвитку електронного урядування послуги державного сектору стали доступними цілодобово, незалежно від географічного місцезнаходження особи. Це особливо актуально для мешканців сільських чи віддалених територій, які раніше були обмежені у доступі до адміністративних сервісів. Застосування інструментів електронної ідентифікації (зокрема BankID, MobileID) дозволяє громадянам отримувати послуги дистанційно без фізичної присутності у державному органі.

Важливою функцією ІТ у публічному управлінні є забезпечення збереження, уніфікації та цілісності інформації. Традиційне зберігання паперових документів часто супроводжувалося втратами, дублюванням та складністю пошуку. Сучасні електронні бази даних не лише забезпечують централізоване зберігання інформації, але й дозволяють впроваджувати уніфіковані формати та структури документів, що підвищує їхню читабельність, знижує ризики втрати та прискорює обробку [21].

Інформаційні технології сприяють оптимізації взаємодії між державними органами. Раніше значна частина міжвідомчих запитів та погоджень здійснювалася у паперовому вигляді з затримками у часі та дублюванням

інформації. Завдяки міжсистемній взаємодії (наприклад, на базі платформи «Трембіта») органи влади можуть обмінюватися даними автоматично, без залучення громадян, що знижує адміністративне навантаження та пришвидшує надання послуг.

Також варто відзначити економічний ефект: інформаційні технології сприяють зниженню витрат на адміністрування. Відмова від паперових носіїв, пересилок поштою, ручної обробки звернень і роздрукування документів дозволяє скоротити фінансові витрати органів влади. Бюджетні кошти можуть бути перерозподілені на розвиток інфраструктури, модернізацію сервісів чи підвищення кваліфікації персоналу [13].

Наступним ключовим аспектом є підвищення швидкості прийняття управлінських рішень. Завдяки оперативному доступу до аналітичних даних, динаміки подій, звернень громадян та оцінок ефективності, управлінці можуть ухвалювати рішення швидко й на основі достовірної інформації. Це підвищує адаптивність державного апарату до змінних соціально-економічних умов.

Розвиток інституційної спроможності органів влади – ще один важливий вимір впливу ІТ. Сучасні інформаційні системи дозволяють впроваджувати гнучкі моделі управління, що базуються на цифрових даних, сприяють інтеграції управлінських процесів між підрозділами, забезпечують електронне планування з прогнозуванням ризиків, моніторинг виконання стратегічних програм, контроль за досягненням цільових показників та створення єдиного інформаційного середовища, яке підвищує прозорість, узгодженість дій і швидкість прийняття управлінських рішень усіма рівнями персоналу [11].

Інформаційні технології також значно покращують якість обслуговування громадян, формуючи новий рівень взаємодії між особою та державою. Завдяки цифровим рішенням змінюється сама логіка комунікації – вона стає не лише швидшою, а й більш персоналізованою, гнучкою та орієнтованою на запити конкретного користувача. Застосування електронних черг, онлайн-запису, інтерактивних порталів, мобільних застосунків, чат-ботів, інтерфейсів зворотного зв'язку, а також систем оцінювання якості послуг дозволяє

мінімізувати час очікування, усунути черги, створити комфортне цифрове середовище та підвищити довіру громадян до публічної адміністрації. У такій моделі держава перестає асоціюватися з громіздкою бюрократією і дедалі більше наближається до стандартів сервісного обслуговування, які є нормою в комерційному секторі [9].

Останнім, але не менш важливим аспектом, є інтеграція України в європейський цифровий простір. Розвиток електронного урядування базується на принципах, закріплених у нормативно-правовій базі ЄС, таких як інтероперабельність, захист персональних даних, електронна ідентичність. Українська держава, впроваджуючи сумісні ІТ-рішення, фактично адаптує свою адміністративну модель до європейських стандартів, що має ключове значення в умовах євроінтеграційного курсу країни.

Отже, інформаційні технології підвищують якість обслуговування громадян, забезпечуючи швидку, зручну та прозору взаємодію з органами влади. Завдяки цифровим сервісам державне управління переходить до сервісно-орієнтованої моделі, що відповідає сучасним потребам суспільства.

1.2. Нормативно-правове забезпечення впровадження інформаційних технологій в державні установи

Інституційне впровадження інформаційних технологій у діяльність державних органів в Україні є багатоаспектним процесом, що відбувається в умовах цифрової трансформації публічного сектору та загроз безпеці держави. Для ефективної реалізації цифрових ініціатив у системі державного управління необхідне чітке нормативно-правове регулювання, яке забезпечує правові рамки функціонування електронних сервісів, захисту інформації, організації кібербезпеки, формування електронної взаємодії між суб'єктами влади й громадськістю. На сьогодні законодавство України у сфері ІКТ включає базові закони, підзаконні акти, постанови Кабінету Міністрів, концептуальні документи з цифровізації, а також галузеві регламенти, які регулюють окремі аспекти

функціонування цифрових сервісів у публічному управлінні. Аналіз чинного нормативного забезпечення дозволяє ідентифікувати правові засади, прогалини та напрями удосконалення політики діджиталізації в державному секторі.

В табл. 1.1. представлено нормативно-правові акти України з питань електронного урядування .

Таблиця 1.1

Нормативно-правові акти України з питань електронного урядування

№	Назва акта	Основні положення
1.	Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» № 2155-VIII від 05.10.2017	Закон упорядковує електронну ідентифікацію, застосування кваліфікованих електронних підписів, печаток, маркування часу, електронної печатки
2.	Постанова КМУ «Деякі питання електронної взаємодії електронних інформаційних ресурсів» № 606 від 08.09.2016	Визначає порядок обміну даними між державними електронними ресурсами, встановлює технічні режими взаємодії держорганів
3.	Розпорядження КМУ «Про затвердження плану заходів з реалізації Концепції розвитку електронного урядування в Україні» № 617-р від 22.08.2018	Встановлює конкретні заходи щодо впровадження електронного урядування, включно з будівництвом ІТ-інфраструктури та систем міжвідомчого обміну
4.	Постанова КМУ «Про затвердження Порядку використання коштів держбюджету за програмою «Електронне урядування»» № 236 від 14.03.2012	Регламентує процедуру фінансування проектів електронного урядування з бюджету
5.	Розпорядження КМУ «Про схвалення Концепції розвитку електронної демократії в Україні» № 797-р від 08.11.2017	Визначає нормативи розвитку електронної демократії, включно з прозорістю держорганів, участю громадян у процесі рішень через ІТ-інструменти
6.	Наказ Мінцифри «Вимоги до засобів електронної ідентифікації ...» № 130 від 05.12.2022	Установлює технічні й організаційні вимоги для електронної ідентифікації у сфері електронного урядування

Джерело складено автором на основі [2-7]

Системне нормативне забезпечення процесів електронного урядування в Україні формується через низку ключових актів, що визначають правові, організаційні та фінансові засади цифрової трансформації державного управління. Зокрема, Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» [2] закладає правову основу для функціонування

довірчих механізмів, необхідних для забезпечення автентичності та юридичної значущості електронної комунікації між державою і громадянами. Він регламентує застосування кваліфікованих електронних підписів, електронних печаток, позначок часу, що є невід'ємною складовою цифрового документообігу. Цей закон має визначальне значення для формування цифрової довіри як основи безпечної взаємодії в е-середовищі.

Подальшу інтеграцію IT-рішень між різними держорганами унормовано в постанові Кабінету Міністрів України № 606 [3], яка визначає порядок електронної взаємодії електронних інформаційних ресурсів. Вона забезпечує узгодженість обміну інформацією між органами виконавчої влади та закладає технічні й протокольні вимоги до обміну даними через національні платформи. Важливо, що цей документ створює передумови для автоматизації міжвідомчої взаємодії, скорочення паперового обігу й підвищення швидкості управлінських рішень, що особливо критично в умовах криз і надзвичайних ситуацій.

З метою реалізації політики цифрового урядування на практиці було прийнято розпорядження КМУ № 617-р [4], яке затверджує план заходів з реалізації Концепції розвитку електронного урядування. Документ містить чіткі кроки щодо розвитку IT-інфраструктури, запровадження єдиних систем цифрової ідентифікації, покращення сервісів для населення, а також встановлює відповідальність за виконання заходів. У поєднанні з постановою КМУ № 236 [5], яка врегульовує порядок використання коштів держбюджету в межах програм електронного урядування, формується цілісна фінансово-управлінська модель державного стимулювання цифрової трансформації.

Важливим ідеологічним орієнтиром є розпорядження КМУ № 797-р [6], яке схвалює Концепцію розвитку електронної демократії в Україні. Воно відображає перехід від традиційних адміністративних процедур до цифрової участі громадян у формуванні політики, включаючи механізми електронного голосування, електронних петицій, онлайн-консультацій. Цей документ суттєво доповнює парадигму електронного урядування як інструмента не лише ефективності, а й демократичного зворотного зв'язку. Технічне підґрунтя для

функціонування електронної ідентифікації в держсекторі забезпечується наказом Мінцифри № 130 від 05.12.2022 [7], який затверджує вимоги до рівнів довіри та до засобів електронної ідентифікації. Він є актуальним технічним стандартом у сфері публічної цифрової безпеки, що дозволяє органам влади впроваджувати сертифіковані рішення згідно з європейськими практиками.

Таким чином, вищевказані нормативно-правові акти створюють міждисциплінарну і комплексну правову рамку, що поєднує правові, технічні та інституційні аспекти цифрового врядування. Їх послідовна імплементація є необхідною умовою стійкого функціонування державного управління в цифрову епоху, особливо в умовах підвищених ризиків, які супроводжують сучасні суспільно-політичні виклики.

В табл.1.2. представлено нормативно-правові акти України щодо функціонування Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП).

Таблиця 1.2

Нормативно-правові акти України щодо функціонування Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП)

Назва акту	Коротка характеристика
Закон України «Про адміністративні послуги» № 5203-VI від 06.09.2012	Базовий закон, що визначає правовий статус адміністративних послуг і ЦНАП, їхню організацію, порядок надання послуг, роль адміністраторів та прозорість процесів.
Постанова КМУ «Про затвердження Примірного положення про центр надання адміністративних послуг» № 118 від 20.02.2013	Регламентує створення та функціонування ЦНАП, їх структуру, кадровий склад, матеріально-технічні умови.
Постанова КМУ «Про затвердження Примірного регламенту центру надання адміністративних послуг» № 588 від 01.08.2013	Визначає внутрішні процедури роботи ЦНАП, правила обслуговування громадян, терміни, інформаційний супровід.
Розпорядження КМУ «Деякі питання надання адміністративних послуг через центри надання адміністративних послуг» № 523-р від 16.05.2014	Визначає коло адмінпослуг, які мають надаватися через ЦНАП, механізми їх реалізації та міжвідомчої взаємодії.

Джерело: складено автором на основі [9-12]

Сучасне функціонування Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) як ключового елементу інституційної модернізації системи державного управління в Україні ґрунтується на цілісному нормативно-правовому

регулюванні, що визначає правові, організаційні та процедурні аспекти їхньої діяльності. Базовим документом, який формує засадничі положення щодо організації сфери надання адміністративних послуг, є Закон України «Про адміністративні послуги» № 5203-VI від 6 вересня 2012 року [9]. У ньому зафіксовано юридичне визначення адміністративної послуги, принципи її надання, права та обов'язки суб'єктів надання, а також підкреслюється роль ЦНАП як спеціалізованих установ для забезпечення зручного, прозорого та ефективного доступу громадян до публічних сервісів. Закон запроваджує принцип «єдиного вікна», відповідно до якого громадянин має змогу отримати весь комплекс послуг незалежно від кількості залучених органів влади. Також у документі регламентується функціонування Єдиного державного порталу адміністративних послуг як цифрової платформи для інтерактивної взаємодії з громадянами [9].

Подальшу конкретизацію правового статусу ЦНАП та їх організаційної структури здійснено у Постанові Кабінету Міністрів України «Про затвердження Примірною положення про центр надання адміністративних послуг» № 118 від 20 лютого 2013 року [10]. Цей документ визначає основні вимоги до створення, організації та функціонування ЦНАП, включаючи архітектуру приміщень, вимоги до технічного оснащення, чисельність персоналу, порядок створення центрів органами місцевого самоврядування та питання фінансування. У Положенні акцент зроблено на необхідності забезпечення комфортних умов для заявників, зручної логістики обслуговування, доступу маломобільних груп населення, а також мінімізації часових витрат на обробку звернень. Таким чином, постанова закладає правову основу для інституційного становлення ЦНАП як сервісних структур нового покоління [10].

Іншим важливим документом, що доповнює нормативне поле функціонування ЦНАП, є Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Примірною регламенту центру надання адміністративних послуг» № 588 від 1 серпня 2013 року [11]. У регламенті детально описано внутрішню організацію процесів надання послуг, порядок прийому, реєстрації та обробки

звернень, механізми контролю якості обслуговування, стандарти оформлення документації та використання інформаційних технологій. Документ також унормовує діяльність адміністраторів – посадових осіб, відповідальних за супровід заявника протягом усього циклу надання послуги. Особливу увагу приділено прозорості, ефективності, стандартизації процедур і запровадженню цифрових інструментів управління чергою, електронної ідентифікації та фіксації результатів [11].

З метою розширення спектру послуг, які надаються через ЦНАП, було ухвалено Розпорядження Кабінету Міністрів України «Деякі питання надання адміністративних послуг через центри надання адміністративних послуг» № 523-р від 16 травня 2014 року [12]. У цьому документі зафіксовано перелік адміністративних послуг, що повинні бути доступними через ЦНАП, і визначено порядок взаємодії територіальних органів виконавчої влади з центрами. Розпорядження передбачає інтеграцію діяльності центральних і місцевих органів у межах єдиної сервісної інфраструктури, а також встановлює критерії доступності, переліки послуг, типові документи і канали інформаційної підтримки громадян. Таким чином, акт сприяє уніфікації стандартів надання публічних сервісів на території всієї України [12].

1.3. Досвід використання інформаційних технологій у наданні адміністративних послуг за кордоном

Сучасний етап розвитку світових адміністративних систем відзначається трансформацією через інформаційні технології, які стають не просто додатковим елементом, а стратегічною базою ефективного, прозорого і стійкого державного управління. Універсальність підходу засвідчена тим, що провідні країни обрали цифрову ідентифікацію, гнучкий обмін даними між органами влади і зосередженість на потребах громадян як ключові принципи. Особливе місце посідає концепція *once-only*, котра визнана провідними експертами у сфері електронного врядування як інструмент, що суттєво знижує бюрократичні

витрати, виключає повторний запит даних від громадян і зміцнює довіру до держави. Водночас досвід таких держав, як Естонія, Південна Корея, Сінгапур та країни Європейського Союзу демонструє, як ці провідні підходи інтегруються в цілісні системи через прийняття законодавства, розгортання цифрової інфраструктури, запровадження сервісного орієнтованого підходу і забезпечення безпеки даних. Саме такий системний підхід дозволяє державам забезпечувати стійкість та оперативність у кризових обставинах, таких як пандемії чи загрози безпеці, що вкрай актуально для адаптації української моделі ЦНАП.

В табл. 1.3. наведено порівняльний аналіз міжнародних кейсів електронного надання адміністративних послуг.

Таблиця 1.3

Порівняльний аналіз міжнародних кейсів електронного надання
адміністративних послуг

Країна (система)	Технологічні компоненти	Спостережувані результати
Естонія – e-Estonia та X-Road	Цифрова ідентифікація (e-ID), електронні підписи, сервіси (e-Prescriptions, i-Voting, e-Residency); платформа X-Road для безпечного обміну даними між реєстрами	Понад 99 % державних сервісів доступні онлайн; економія людських ресурсів у тисячах людорок; високий рівень цифрової довіри; адаптивність системи у кризові часи – наприклад, під час пандемії
Південна Корея – e-Devlet та програма цифрового уряду	Законодавча база (E-Gov Act 2001), національний портал, чат-боти, API-інтеграція реєстрів, MyData, аналітика даних	Рейтинг №1 у OECD Digital Government Index 2023 (0.935); високий рівень користувацького досвіду, інтеграції та відкритості даних; великий рівень задоволеності громадян
Сінгапур – система GeBIZ	Універсальна електронна платформа для державних закупівель (G2B), стандартизовані API, відкриті дані, контрольні журнали транзакцій	Порівняно низький рівень корупційних ризиків; розширена участь малих та середніх підприємств; прозорість та ефективність у закупівлях
Бельгія / Нідерланди – принцип «once-only»	Законодавчі акти, загальнодержавні реєстри, централізована обробка даних через API з гарантією контролю доступу	Відсутність подвійного введення даних; підвищення якості даних; оптимізація міжвідомчих процесів; покращення контролю персональної інформації

Джерело: складено автором на основі [60-66]

Сучасна практика цифрового врядування демонструє, що країни, які першими здійснили перехід до електронного надання адміністративних послуг, забезпечили не лише оперативність і зручність для користувачів, а й створили масштабні, стійкі інституційні моделі цифрової держави. Найбільш розвинені юрисдикції – Естонія, Південна Корея, Сінгапур, а також країни Західної Європи – активно застосовують концепцію єдиного доступу до державних сервісів, цифрової ідентифікації, принципу «одного введення даних» (once-only principle), а також системи автоматизованого обміну інформацією між державними органами. На основі цих підходів сформовано не лише технічну інфраструктуру, а й потужну правову та організаційну основу цифрового врядування.

Провідний приклад такої трансформації демонструє Естонія, яка стала одним із світових лідерів у сфері цифрового врядування завдяки системному впровадженню інноваційних ІТ-рішень у державне управління. Ключовим елементом цієї трансформації стала національна платформа X Road, яка забезпечує безпечний, стандартизований та уніфікований обмін даними між усіма учасниками електронної екосистеми. Завдяки їй реалізовано наскрізну міжвідомчу взаємодію, що охоплює понад 900 державних, муніципальних та приватних інформаційних систем, які функціонують у єдиному інформаційному середовищі.

Ця платформа стала основою для впровадження ключових сервісів, таких як електронні рецепти (e-Prescriptions), що автоматизують виписування й обробку медичних призначень; електронне голосування (i-Voting), яке дозволяє громадянам брати участь у виборах з будь-якої точки світу; електронне резидентство (e-Residency), завдяки якому іноземні особи можуть віддалено реєструвати бізнес в Естонії; а також цифрова ідентифікація (e-ID), яка забезпечує юридично значимий доступ до всіх електронних державних послуг (див. [62]).

У результаті понад 99 % усіх публічних сервісів доступні онлайн 24/7, що кардинально змінило модель взаємодії між громадянином і державою. Естонія не лише оптимізувала функціонування державного апарату, а й значно скоротила

адміністративне навантаження, досягнувши економії десятків тисяч людорок щорічно як серед посадовців, так і серед громадян.

Південна Корея демонструє ще один масштабний приклад ефективного використання інформаційних технологій у сфері адміністративних сервісів і цифрового врядування загалом. Закон «Про електронне урядування» (E-Government Act) було прийнято ще у 2001 році, що заклало нормативну основу для трансформації державного сектору в бік комплексної цифровізації. Відтоді уряд Південної Кореї послідовно реалізовував кілька довгострокових стратегічних програм, зокрема e-Korea Vision, National Informatization Master Plan та Digital New Deal, які охоплювали правову, технічну, інфраструктурну та освітню складові цифрової держави.

Як зазначає OECD у звіті [63], Південна Корея стабільно займає провідні позиції серед країн-членів за індексом цифрового врядування (Digital Government Index), і в 2023 році досягла рекордного значення 0.935. Цей результат став можливим завдяки функціонуванню централізованого державного порталу Government24, який забезпечує цілодобовий доступ до понад 5000 адміністративних сервісів, включаючи електронні довідки, соціальні пільги, реєстраційні дії тощо. Важливим інноваційним напрямом стало впровадження чат-ботів, платформ на основі штучного інтелекту, аналітики великих даних для прогнозування потреб громадян, а також програми MyData, яка дозволяє користувачам контролювати, об'єднувати та передавати власні персональні дані за власним вибором.

На думку дослідників [64], однією з ключових переваг корейської моделі є гармонійне поєднання високого рівня технологічної інтеграції з орієнтацією на комфорт користувача. Сервіси розробляються за принципами «безшовного досвіду», коли громадяни отримують послуги швидко, зручно та без необхідності дублювання звернень або повторного введення інформації. У результаті Південна Корея не лише знижує адміністративні бар'єри, а й зміцнює довіру до державних інституцій через інноваційне цифрове середовище.

Сінгапур демонструє зразкову реалізацію електронного урядування у сфері публічних закупівель, яка вважається однією з найбільш прозорих і технологічно розвинених у світі. Центральним елементом цієї системи є державна платформа GeBIZ (Government Electronic Business), яка функціонує як єдиний цифровий інтерфейс для всіх етапів тендерного процесу. Як зазначено у джерелі [66], ця система забезпечує централізовану участь компаній у державних торгах, відкритість процедур закупівель, онлайн-реєстрацію постачальників, публікацію тендерних оголошень, подання пропозицій та контроль за ходом виконання контрактів.

Ключовою особливістю GeBIZ є її чітка спрямованість на залучення представників малого та середнього бізнесу, для яких створено спрощені умови участі у публічних тендерах. Це дозволяє зменшити бар'єри входу, розширити конкуренцію та знизити рівень монополізації ринку державних закупівель. Водночас GeBIZ виконує роль інструменту підвищення довіри до державного сектору, оскільки забезпечує повну прозорість транзакцій, аудит цифрових слідів, контроль за строками й результатами процедур, що формує позитивний імідж уряду як відкритого, чесного та технологічно зрілого суб'єкта публічного управління.

Окремо варто відзначити країни Західної Європи, зокрема Бельгію та Нідерланди, які впровадили принцип «одного введення даних» (once-only principle). Його суть полягає у тому, що громадянин або підприємець передає свої дані органу влади лише один раз, а всі інші органи використовують їх повторно через захищений обмін. Як зазначає [65], це дозволяє зменшити кількість взаємодій із державою, покращити точність даних і підвищити ефективність прийняття управлінських рішень.

Таким чином, міжнародний досвід підтверджує, що цифровізація адміністративних послуг потребує не лише технічних рішень, але й системного правового, організаційного та користувацького підходу. Саме комплексна інтеграція цифрової ідентифікації, захищеного обміну даними та сервісного дизайну забезпечує найвищий рівень ефективності й прозорості публічного

управління. Цей досвід може і повинен бути адаптований до української моделі ЦНАП у контексті поствоєнної відбудови, цифрової безпеки й розвитку інституційної спроможності.

Висновки до розділу 1

Сутність інформаційних технологій в органах влади полягає у використанні цифрових рішень для збору, обробки, зберігання та обміну управлінською інформацією з метою оптимізації адміністративних процесів, підвищення якості надання публічних послуг і забезпечення ефективної взаємодії з громадянами. Їх значення полягає не лише у технічній модернізації державного апарату, а й у формуванні нової управлінської культури, заснованої на прозорості, оперативності, аналітичності й сервісному підході. Інформаційні технології забезпечують основу для побудови інтегрованих, відкритих і результативних систем публічного управління, що відповідають викликам сучасного цифрового суспільства.

Нормативно-правове забезпечення впровадження інформаційних технологій у діяльність державних установ України формує цілісну правову й організаційно-інституційну основу для цифрової трансформації публічного управління. Аналіз основоположних законів, постанов і розпоряджень Кабінету Міністрів України, а також профільних регламентів Мінцифри засвідчує поступове формування міждисциплінарного середовища, в якому врегульовано питання електронної ідентифікації, взаємодії державних інформаційних систем, електронної демократії та фінансування цифрових ініціатив. Водночас структура правового поля не лише відображає технічні та процедурні вимоги, але й закладає принципи публічності, прозорості, безпеки та орієнтації на громадянина як суб'єкта е-сервісів. Це створює передумови для формування стійкої цифрової держави, здатної функціонувати в умовах воєнних викликів і глобальних змін.

Узагальнення міжнародного досвіду використання інформаційних технологій у наданні адміністративних послуг свідчить про те, що найефективніші моделі цифрового врядування базуються на інтеграції трьох ключових складових: надійної цифрової ідентифікації, безпечного міжвідомчого обміну даними та орієнтованих на користувача сервісів. Приклади Естонії, Південної Кореї, Сінгапуру та країн ЄС демонструють, що цифрова трансформація не лише оптимізує державне управління, а й підвищує прозорість, довіру громадян і стійкість інституцій у кризових умовах. Цей досвід є цінною основою для вдосконалення української системи надання адміністративних послуг, зокрема в контексті розвитку ЦНАП, адаптації до викликів воєнного часу та побудови сучасної цифрової держави.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕПАРТАМЕНТУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ЦНАПУ РІВНЕНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1. Організація роботи Департаменту цифрової трансформації Рівненської міської ради

У сучасному інформаційному суспільстві органи місцевого самоврядування набувають нового значення як провідники цифрової трансформації, орієнтованої на прозорість, ефективність і сервісну модель управління. В цьому контексті організація діяльності структурних підрозділів місцевих рад, зокрема таких, як Департамент цифрової трансформації та забезпечення надання адміністративних послуг Рівненської міської ради, постає як ключовий елемент у впровадженні цифрового врядування, електронної демократії та смарт-інфраструктури міста.

Департамент, утворений відповідно до рішення міської ради № 2540 від 20.10.2022, у своїй діяльності спирається на положення Конституції України, закони «Про місцеве самоврядування», «Про адміністративні послуги» та низку підзаконних актів, що регламентують цифрову модернізацію державного управління. Він виконує як делеговані повноваження держави, так і власні завдання громади, що пов'язані із забезпеченням якісного надання адміністративних послуг, впровадженням цифрових рішень, управлінням інформаційною інфраструктурою, розвитком інструментів електронного урядування та даних відкритого доступу.

Організаційна структура Департаменту зорієнтована на ефективну реалізацію функцій як у сфері реєстраційної політики, так і у сфері трансформації цифрових процесів на рівні громади. Централізація адміністрування, наявність чітко розмежованих управлінських підрозділів та впровадження принципів результативного менеджменту забезпечують умови для

гнучкого управління цифровими сервісами, моніторингу якості адміністративних послуг та масштабування електронних ініціатив.

Функціонування Департаменту виступає важливою складовою реалізації стратегічного бачення міста Рівне як цифрового та інноваційного середовища. У цьому сенсі його діяльність інтегрується у загальнодержавні та європейські тренди розвитку цифрової інфраструктури, підвищення прозорості управління, інклюзії громадян у прийняття рішень, підвищення цифрової грамотності мешканців.

В табл. 2.1. узагальнено ключові характеристики організації роботи Департаменту цифрової трансформації Рівненської міської ради.

Таблиця 2.1

Ключові характеристики діяльності Департаменту цифрової
трансформації Рівненської міської ради

Характеристика	Зміст
Повна назва	Департамент цифрової трансформації та забезпечення надання адміністративних послуг Рівненської міської ради
Скорочена назва	Департамент ЦТ та ЗНАП РМР
Статус	Виконавчий орган Рівненської міської ради, юридична особа
Місцезнаходження	33028, м. Рівне, майдан Просвіти, 2
Керівник	Директор Департаменту – Євгенія Курсик
Структура	4 управління: державної реєстрації; забезпечення надання адмінпослуг; реєстрації місця проживання та паспортних послуг; цифрової трансформації
Основні функції	Надання адмінпослуг, цифровізація, управління ІТ-інфраструктурою, підтримка Реєстру громади, впровадження е-урядування
Інструменти цифрової трансформації	Електронний документообіг, публічні електронні консультації, смарт-сервіси, Єдиний вебпортал адмінпослуг
Повноваження	Реєстрація місця проживання, речових прав, юросіб/ФОП, розвиток міської ІТ-мережі, аналітика відкритих даних
Джерела фінансування	Бюджет Рівненської міської територіальної громади, інші законні джерела (у т.ч. гранти, інвестиції)

Джерело: складено автором на основі [38]

Аналіз ключових характеристик діяльності Департаменту цифрової трансформації та забезпечення надання адміністративних послуг Рівненської

міської ради, узагальнених в табл. 2.1, свідчить про комплексний і системний підхід до організації управлінських та цифрових процесів на муніципальному рівні. Департамент функціонує як сучасна багатофункціональна структура, що інтегрує адміністративне обслуговування населення з інструментами цифрового врядування, забезпечуючи реалізацію публічних сервісів на основі принципів відкритості, доступності та інноваційності. Його чітко визначена структура, нормативно-правовий статус і функціональна багатовекторність формують основу для ефективної реалізації цифрової політики в межах громади, розвитку електронних послуг, розбудови смарт-інфраструктури, підвищення якості управлінських рішень і формування позитивного інституційного іміджу органів місцевого самоврядування.

На рис.2.1. представлено основні напрями діяльності Департаменту цифрової трансформації РМР.



Рис.2.1. Основні напрями діяльності Департаменту цифрової трансформації РМР

Джерело: складено автором на основі [38]

У сучасному муніципальному управлінні цифрова трансформація виступає не лише інструментом автоматизації процесів, а й стратегічною концепцією, що охоплює всі ключові аспекти взаємодії громади, влади та інфраструктурних систем міста. На рис. 2.1 подано візуалізацію основних напрямів діяльності Департаменту цифрової трансформації Рівненської міської ради (РМР), що демонструє системну взаємодію між адміністративним сервісом, ІТ-рішеннями, інфраструктурними проєктами та публічно-комунікаційними ініціативами. Кожен із представлених напрямів не є ізольованим, а функціонує у тісному взаємозв'язку з іншими, утворюючи цілісну екосистему цифрового врядування на рівні територіальної громади.

У фокусі діяльності Департаменту перебуває організація ефективного, стандартизованого та доступного надання адміністративних послуг. Забезпечення роботи Центру надання адміністративних послуг (ЦНАП) у поєднанні з розвитком мережі віддалених або пересувних робочих місць адміністраторів дозволяє не лише географічно охопити всю територіальну громаду, а й гарантувати рівність доступу до послуг незалежно від соціального статусу або місця проживання. Надання послуг з реєстрації фізичних і юридичних осіб, речових прав, місця проживання, а також надання консультацій у цифровому або традиційному форматі є частиною трансформації адміністративного сервісу у повноцінну клієнтоорієнтовану платформу. Застосування електронних форм подання заяв і автоматизованих алгоритмів обробки документів не лише скорочує часові витрати, а й мінімізує ризики суб'єктивного впливу, формуючи умови для більшої прозорості та довіри до місцевої влади.

Паралельно з організацією сервісного забезпечення громадян, Департамент виконує системоутворюючу функцію з цифровізації управлінських процесів. Впровадження інструментів електронного урядування – зокрема, цифрового документообігу, кібербезпеки, онлайн-доступу до муніципальних сервісів – дає змогу оптимізувати як внутрішню взаємодію виконавчих органів, так і зовнішню комунікацію з мешканцями. Автоматизація процесів у межах

органів влади створює передумови для переходу до аналітичного управління, коли рішення приймаються на основі цифрових даних, а не винятково адміністративної інтуїції. Це відповідає сучасним засадам evidence-based policy, що набуває актуальності в умовах динамічного розвитку інформаційного суспільства.

Важливу роль у функціонуванні всієї цифрової системи громади відіграє інфраструктурне забезпечення, за яке безпосередньо відповідає Департамент. Йдеться не лише про наявність комп'ютерної техніки чи доступу до інтернету, а про формування цілісної цифрової інфраструктури міста. Розвиток єдиної міської IT-мережі, інтеграція комунальних підприємств та установ до цієї системи, підтримка їхнього технічного забезпечення – усе це забезпечує безперервність цифрових процесів та стабільність управлінських сервісів. Крім того, впровадження смарт-обладнання – таких як камери відеоспостереження, сенсори екологічного моніторингу, Wi-Fi у публічних просторах – дозволяє збирати дані в реальному часі, реагувати на зміни та формувати оперативні рішення. Така інфраструктура є основою для впровадження концепції «розумного міста» та управління на основі цифрових індикаторів.

Окремий, але не менш значущий блок діяльності Департаменту стосується розвитку комунікації та політики відкритих даних. У сучасних умовах відкритість і прозорість дій органів місцевого самоврядування є не лише моральною вимогою суспільства, а й законодавчо закріпленим стандартом публічного адміністрування. Публікація структурованих відкритих наборів даних на державному порталі data.gov.ua, регулярне оновлення інформації на сайті міської ради, ведення соціальних мереж та комунікаційна взаємодія з мешканцями створюють підґрунтя для розвитку цифрової демократії. Участь громадян в електронних консультаціях, обговореннях рішень, моніторинг дій влади за допомогою IT-інструментів перетворює громаду на активного партнера у врядуванні. Водночас такі дії сприяють формуванню позитивного іміджу громади на національному та міжнародному рівнях, особливо у сфері залучення інвестицій у смарт-інфраструктуру.

Таким чином, представлена на рисунку 2.1 модель діяльності Департаменту цифрової трансформації Рівненської міської ради свідчить про високий ступінь інтегрованості функцій, взаємозв'язок між сервісними, управлінськими, інфраструктурними та комунікаційними компонентами. Такий підхід відображає нову філософію публічного управління, де цифрові інструменти не є метою, а засобом досягнення якісних змін у структурі та сутності взаємодії громади й влади. Реалізація цих напрямів формує цифрову стійкість міста, адаптивність до криз, інклюзивність послуг та підвищення загального рівня добробуту мешканців.

Однією з визначальних особливостей організації роботи Департаменту цифрової трансформації та забезпечення надання адміністративних послуг Рівненської міської ради є його функціонування як багаторівневої територіально-інтегрованої системи, що реалізує принцип доступності державних сервісів для всіх мешканців громади. На відміну від централізованих моделей обслуговування, які обмежуються єдиною точкою контакту, Департамент координує розгалужену інфраструктуру: до його компетенції входить не лише центральний ЦНАП у місті Рівне, що виступає адміністративним та методичним ядром, а й мережа віддалених робочих місць адміністраторів, пересувні пункти надання послуг та територіальні підрозділи в межах міської територіальної громади.

Згідно зі ст. 12 Закону України «Про адміністративні послуги», під час організації системи надання публічних сервісів обов'язковим є дотримання критерію територіальної доступності, що забезпечує фізичну можливість звернення кожного мешканця громади незалежно від місця проживання. У цьому контексті Департамент реалізує сучасну модель так званого «багатоканального сервісу» (omnichannel service delivery), де громадяни можуть отримати послуги в найближчому до них пункті обслуговування або дистанційно. Такий підхід є не лише інституційно обґрунтованим, а й соціально справедливим, адже дає змогу уникнути просторової дискримінації у доступі до публічних послуг.

Таким чином, мережеве охоплення, яке забезпечує Департамент цифрової трансформації РМР, відповідає сучасним вимогам до сервісної держави, де ключовим є переорієнтація на потреби громадян, децентралізація ресурсів і технологічна гнучкість. Такий просторово динамічний формат дозволяє досягати інституційної ефективності, оперативної мобільності та цифрової інклюзивності, що у комплексі формує нову якість взаємодії між владою та громадою.

Організаційна структура системи надання адміністративних послуг у межах Рівненської міської територіальної громади реалізована у форматі децентралізованої моделі із кількома точками доступу до сервісів. Центральний офіс Центру надання адміністративних послуг розташований за адресою: м. Рівне, майдан Просвіти, 2. Він функціонує як головний координаційно-інституційний вузол Департаменту цифрової трансформації та забезпечення надання адміністративних послуг РМР, у якому зосереджено основні управлінські й аналітичні функції, включаючи керівництво, моніторинг сервісів, організацію роботи адміністраторів та супровід цифрових процедур.

Поряд із центральним ЦНАПом, у структурі присутні три віддалені робочі місця адміністраторів, що забезпечують доступність послуг для мешканців окремих мікрорайонів та приєднаних населених пунктів. Зокрема, такі пункти діють за адресами: смт Квасилів, вул. Молодіжна, 36 (приміщення Квасилівської селищної ради), у приміщенні ТРЦ «Happy Mall» (вул. Гагаріна, 26) та в адміністративному корпусі ЦПМСД «Ювілейний» (вул. Ювілейна, 27). Такий розподіл свідчить про фізичну реалізацію принципу територіальної доступності, що передбачений частиною 4 статті 12 Закону України «Про адміністративні послуги». Це забезпечує можливість отримання сервісів без необхідності відвідування центрального офісу, особливо для мешканців віддалених районів або осіб з обмеженою мобільністю.

Кожен із пунктів функціонує за єдиним організаційним стандартом, узгодженим Департаментом: графік роботи, порядок електронної черги, перелік доступних послуг та консультаційна підтримка гармонізовані із загальною цифровою інфраструктурою РМР. Це дозволяє підтримувати уніфіковану якість

обслуговування в межах усієї громади, а також підключати кожен пункт до єдиної системи документообігу, реєстраційних реєстрів та каналів зворотного зв'язку.

Таким чином, аналіз просторової організації мережі обслуговування в Рівному підтверджує ефективну реалізацію децентралізовано-інтегрованої моделі цифрового сервісу, де об'єднання адміністративної функції з цифровими інструментами сприяє зростанню інституційної ефективності, соціальної інклюзивності та відповідності європейським стандартам якості публічних послуг. Вибудована система доступу до адміністративних сервісів охоплює як центральний ЦНАП, так і віддалені робочі місця адміністраторів, що функціонують у густонаселених мікрорайонах та приєднаних територіях. Така структура забезпечує оптимальний баланс між централізованим управлінням і локалізованим обслуговуванням громадян, дозволяючи максимально адаптувати сервіси до потреб конкретних соціально-територіальних груп. Завдяки цьому досягається не лише фізична доступність послуг, а й активна інтеграція цифрових механізмів взаємодії, що в сукупності формує сучасну архітектуру «розумної громади», відкритої до трансформацій і технологічного оновлення.

В табл. 2.2. представлено звернення до ЦНАПів Рівненської громади (центрального (1) та віддалені робочі місця (4), за 2021–2024 роки.

Таблиця 2.2

Звернення до ЦНАПів Рівненської громади (центрального (1) та віддалені робочі місця (4), за 2021–2024 роки, одиниць

Рік	Загальна кількість звернень	Через електронні сервіси	Особисте відвідування	Частка е-звернень (%)
2021	48756	10483	38273	21,5 %
2022	56340	19275	37065	34,2 %
2023	64285	32894	31391	51,1 %
2024	70912	43987	26925	62,0 %

Джерело: складено автором на основі даних Департаменту цифрової трансформації РМР

З метою забезпечення наочності динаміки звернень та полегшення аналітичного сприйняття тенденцій розвитку цифрових сервісів у межах громади, узагальнені дані таблиці 2.2 візуалізовано у вигляді рисунка 2.2.

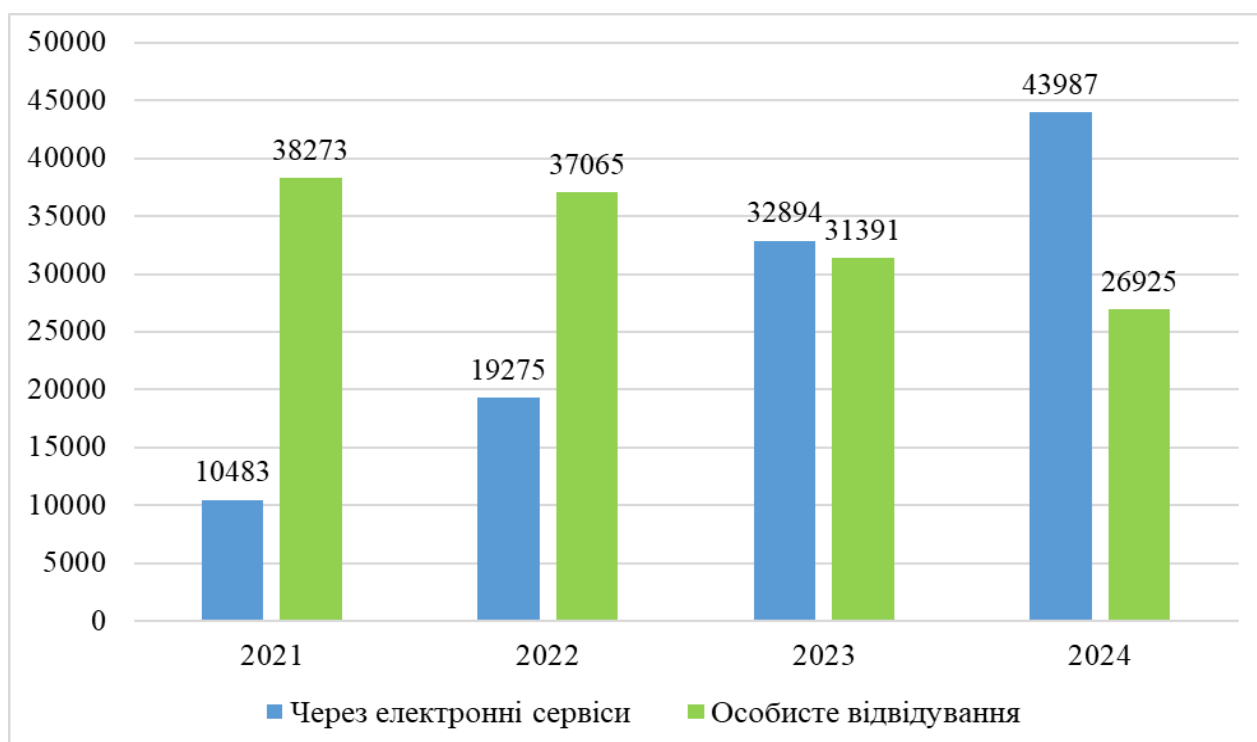


Рис.2.2. Динаміка звернень до ЦНАПів Рівненської громади за формами обслуговування у 2021–2024 роках, одиниць

Джерело: побудовано автором на основі даних Департаменту цифрової трансформації РМР

Аналіз статистичних даних, наведених у таблиці 2.2, дозволяє зробити обґрунтований висновок щодо динамічного розвитку цифрових форм взаємодії між громадянами та системою надання адміністративних послуг у межах Рівненської міської територіальної громади. Упродовж 2021–2024 років спостерігається чітко виражена тенденція до зростання загальної кількості звернень, що опосередковано вказує як на зростання чисельності активного користувача публічних сервісів, так і на розширення спектру доступних адміністративних послуг. Із 48756 звернень у 2021 році цей показник зріс до 70912 у 2024-му, що еквівалентно приросту майже на 45 %, і свідчить про ефективну роботу мережі ЦНАПів у поєднанні з грамотним інформаційним супроводом та зростаючим рівнем довіри з боку населення.

Особливої уваги заслуговує структура звернень за формами подання. Частка електронних звернень у загальному обсязі за аналізований період демонструє стрімке зростання – від 21,5 % у 2021 році до 62,0 % у 2024 році. Така динаміка свідчить про системну цифрову трансформацію адміністративної сфери, що здійснюється Департаментом цифрової трансформації та забезпечення надання адміністративних послуг РМР. Це не лише відображає поступову зміну сервісних пріоритетів мешканців громади, які все частіше обирають дистанційні форми обслуговування, а й є результатом послідовного впровадження електронного урядування, покращення цифрової інфраструктури, а також наявності зручних каналів доступу до послуг (особистий кабінет, портал Дія, вебресурси тощо).

Водночас спостерігається поступове скорочення кількості особистих відвідувань ЦНАПів: із 38273 у 2021 році до 26925 у 2024 році. Це свідчить не про зниження попиту, а про **перерозподіл каналів комунікації**, що відбувається в межах логіки сервісної децентралізації та цифровізації. Перехід на електронні сервіси дає змогу зменшити навантаження на фізичні офіси, підвищити операційну ефективність та зменшити витрати часу громадян, особливо для мешканців периферійних територій. Водночас такий перехід є соціально інклюзивним і відповідає принципу рівного доступу до публічних сервісів, передбаченому як національним законодавством, так і міжнародними практиками.

Загалом, зазначені кількісні показники підтверджують успішну реалізацію цифрової стратегії у сфері надання адміністративних послуг у Рівненській громаді. Поєднання організаційно-просторових рішень (розгалужена мережа стаціонарних точок доступу) з активним розвитком цифрових інструментів (електронна подача заяв, консультаційні онлайн-платформи) створює гнучке, адаптивне, технологічно підкріплене сервісне середовище. У перспективі подальше зростання частки електронних звернень стане індикатором не лише цифрової зрілості громади, а й конкурентоспроможності міста Рівне як активного учасника процесів електронного врядування на рівні всієї України.

2.2. Роль цифрових технологій у наданні адміністративних послуг на сучасному етапі

У сучасному етапі розвитку публічного управління цифрові технології перетворилися на ключовий чинник якісної трансформації взаємовідносин між державою та громадянином. У сфері надання адміністративних послуг вони не лише оптимізують процедури, а й формують нову інституційну культуру – відкриту, прозору, швидку й орієнтовану на потреби людини. Цифровізація дозволяє подолати традиційні бар'єри доступу до послуг, зменшити часові та матеріальні витрати, уникнути дублювання інформації, мінімізувати контакт із чиновником та покращити сервісність органів влади загалом.

Особливу актуальність цифрові технології мають на рівні органів місцевого самоврядування, де послуги надаються найближче до мешканців. У цьому контексті діяльність Департаменту цифрової трансформації та забезпечення надання адміністративних послуг Рівненської міської ради становить приклад послідовного впровадження цифрових рішень у сервісну практику. Зокрема, застосовуються інструменти електронного документообігу, єдина електронна черга, доступ до особистого кабінету користувача, онлайн-консультації, електронна подача заяв, а також часткова інтеграція з національними платформами, зокрема через портал «Дія». Ці технології забезпечують цілісну багатоканальну модель доступу до послуг.

У практиці надання адміністративних послуг у межах Рівненської громади простежується виразна тенденція до зростання частки електронних звернень, що, у поєднанні з децентралізованою мережею доступу, створює передумови для рівного, зручного та ефективного отримання публічних сервісів незалежно від місця проживання. Проте оцінити ефективність цифрових рішень можливо лише на основі системного підходу, що враховує як кількісні показники, так і якісні аспекти – ступінь охоплення населення, технологічну складність, рівень доступності, ступінь інституційної інтегрованості.

Для цілісної оцінки рівня цифрової зрілості Департаменту доцільним є використання бальної оціночної моделі, в основі якої – ключові критерії ефективності впроваджених цифрових технологій. Кожен із них дозволяє виявити не лише поточний рівень розвитку, а й наявний потенціал до покращення, враховуючи сучасні виклики в сфері цифрової трансформації.

В табл.2.3. представлено оцінки цифрової зрілості Департаменту цифрової трансформації РМР.

Таблиця 2.3

Оцінки цифрової зрілості Департаменту цифрової трансформації РМР

Критерій оцінки	Максимум балів	Оцінка (2024)	Коментар
Частка е-звернень	10	9	62 % звернень онлайн – високий рівень
Розвиненість е-послуг	10	8	>110 послуг онлайн, у т.ч. з інтеграцією з Дією
Доступність цифрової інфраструктури	10	7	4 точки доступу, але немає мобільного ЦНАП
Цифрова безпека та персональні дані	10	7	Використання нац. систем, потребує постійного оновлення
Рівень цифрової грамотності персоналу	10	8	Навчання проводяться, але є простір для зростання
Сумарна оцінка	50	39/50	Високий рівень цифрової зрілості

Джерело: складено автором на основі аналізу діяльності Департаменту цифрової трансформації РМР

З метою забезпечення репрезентативності аналітичних даних, повноти візуального сприйняття оцінки рівня цифрової зрілості, а також для формування цілісного уявлення про внутрішню збалансованість цифрових процесів, доцільно візуалізувати результати бальної оцінки у вигляді графічного профілю (рис.2.3). Такий підхід дозволяє одночасно продемонструвати як сильні, так і відносно слабші сторони цифрової трансформації в діяльності Департаменту, що не завжди є очевидним у табличному форматі. Представлений графік наочно відображає співвідношення між максимальними можливими та фактичними досягнутими значеннями за ключовими критеріями цифрової ефективності, включаючи рівень е-звернень, розвиток електронних послуг, доступність

цифрової інфраструктури, цифрову безпеку та компетентність персоналу. Така форма репрезентації є методологічно обґрунтованою в контексті оцінювання цифрової зрілості публічного управління на локальному рівні.



Рис.2.3. Комплексна бальна оцінка цифрової зрілості Департаменту цифрової трансформації РМР у 2024 році

Результати бальної оцінки цифрової зрілості Департаменту цифрової трансформації Рівненської міської ради, представлені в таблиці 2.3, свідчать про наявність сформованої, стабільно функціонуючої системи цифрового врядування, що відповідає сучасним стандартам інноваційного муніципального управління. Загальна сума балів – 39 із можливих 50 – дозволяє класифікувати рівень цифрового розвитку Департаменту як високий, а саму систему – як таку, що перебуває на завершеному етапі цифрової трансформації з потенціалом до подальшого вдосконалення.

Найвищу оцінку (9 з 10 балів) отримано за критерієм частки електронних звернень, що у 2024 році становить 62 % від загального обсягу послуг. Це підтверджує наявність сталої тенденції до відмови від традиційного (особистого)

формату взаємодії з органами влади на користь дистанційного сервісу, що значно знижує навантаження на фізичну інфраструктуру ЦНАПів, підвищує оперативність обробки заяв, а також сприяє цифровій інклюзії різних категорій населення. Такий рівень охоплення свідчить про довіру громадян до онлайн-каналів, технологічну готовність платформи та ефективну інформаційну політику.

Критерій розвиненості е-послуг також отримав високу оцінку – 8 балів із 10. Це пояснюється широким спектром функціоналу, що надається мешканцям: понад 110 адміністративних послуг доступні в електронному форматі, включно з тими, що інтегровані з національними платформами, зокрема з порталом «Дія». Водночас наявність ще нецифрованих сервісів або часткова реалізація окремих функцій (наприклад, подання заяв без повноцінного трекінгу) залишає простір для подальшого розширення функціоналу.

Дещо нижчі, але стабільні результати демонструють критерії доступності цифрової інфраструктури та захисту персональних даних – по 7 балів кожен. Наявність 4 стаціонарних точок доступу (центральный ЦНАП + три віддалені робочі місця) забезпечує покриття потреб міської громади, однак відсутність мобільного ЦНАПу обмежує можливість оперативного обслуговування у віддалених чи маломобільних зонах. Щодо цифрової безпеки, Департамент користується захищеними державними системами зберігання й обробки інформації, проте швидка зміна кіберзагроз вимагає постійного аудиту систем безпеки, оновлення політик доступу та запровадження проактивного моніторингу вразливостей.

Позитивно оцінено також рівень цифрової грамотності персоналу – 8 балів. Це свідчить про наявність регулярної підготовки кадрів, проведення тематичних тренінгів і адаптацію працівників до роботи в нових цифрових середовищах. Водночас зростання складності цифрових сервісів, у тому числі за участі елементів ІІІ та автоматизованих рішень, потребуватиме не лише функціональних знань, а й системного розвитку цифрових компетентностей персоналу відповідно до національних профілів ІКТ-компетентностей.

Таким чином, узагальнені результати свідчать, що Департамент цифрової трансформації РМР демонструє високу ефективність управління цифровими процесами, поєднуючи сервісну функцію з технологічною адаптивністю. Враховуючи динамічне зростання цифрових звернень, інтеграцію з національними системами, забезпечення внутрішньої безпеки та розвиток людського капіталу, діяльність Департаменту відповідає основним вимогам до цифрової стійкості муніципальних структур. За умови подальшої модернізації IT-інфраструктури, запуску мобільних ЦНАПів, посилення аналітичних компонентів та розширення участі громадян у формуванні цифрових сервісів, цей рівень може перейти від високого – до еталонного, що дозволить позиціонувати громаду як лідера цифрового самоврядування на національному рівні.

2.3. Проблеми та виклики роботи ЦНАПів в період війни

Повномасштабна війна в Україні, яка розпочалась у 2022 році, суттєво трансформувала умови функціонування органів публічного адміністрування, зокрема – мережі центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів). У нових реаліях діяльність ЦНАПів стикається з низкою викликів, що впливають як на інституційну стабільність системи, так і на безпосередню якість обслуговування громадян. Зміна соціально-демографічної структури населення, зростання кількості внутрішньо переміщених осіб, ризики руйнування інфраструктури, енергетичні кризи, кібератаки, а також психологічна напруга серед працівників – усе це обумовлює необхідність нової адаптивної моделі управління адміністративними сервісами.

В умовах збройного конфлікту ЦНАПи перетворюються не лише на пункти отримання стандартних державних послуг, а й на гуманітарно-соціальні платформи, які виконують додаткові функції – реєстрація ВПО, видача довідок для соціальної допомоги, комунікація з органами військового управління тощо.

Це вимагає гнучкості, багатофункціональності та цифрової стійкості від системи, яка історично була орієнтована на сталу бюрократичну процедуру.

Аналіз проблем і викликів у діяльності ЦНАПів під час воєнного стану є надзвичайно важливим не лише з огляду на поточні функціональні труднощі, а й як основа для формування стратегій інституційної витривалості у довгостроковій перспективі. Війна актуалізувала питання гнучкості адміністративної системи, її здатності адаптуватися до нестабільних умов, оперативно реагувати на загрози та одночасно зберігати сервісну орієнтацію в роботі з населенням. У цьому контексті особливого значення набуває перегляд процедурних моделей – як у частині організації внутрішніх процесів, так і в аспектах взаємодії з громадянами, що часто перебувають у кризових ситуаціях. Виникає потреба не лише в тимчасових змінах регламентів, а в інституціалізації кризових механізмів, які можуть бути швидко активовані у разі раптових викликів, зокрема інфраструктурних атак, масових переміщень населення, кіберзагроз або законодавчих коливань.

Для ефективного управління цими викликами надзвичайно важливо не зводити їх до випадкових або ізольованих подій, а систематизувати проблеми за групами впливу, включаючи інфраструктурні, кадрові, безпекові, нормативні, соціальні та технологічні чинники. Така класифікація дозволяє створити багатовимірну карту ризиків, яка охоплює не лише безпосередні загрози, а й вторинні наслідки – зниження довіри до публічного сервісу, зрив надання послуг, втрату даних, демотивацію персоналу чи збільшення соціального напруження. Багатофакторний підхід також дозволяє виявити приховані взаємозв'язки між проблемами та забезпечити системну відповідь, замість фрагментарного реагування. Саме в цьому полягає концептуальна важливість аналізу викликів у період війни як бази для переосмислення ролі ЦНАПу не лише як сервісного органу, а як інституції стійкості та публічного довіри.

В табл.2.4. представлено основні проблеми та виклики функціонування ЦНАПів в умовах воєнного стану.

Таблиця 2.4

Основні проблеми та виклики функціонування ЦНАПів в умовах
воєнного стану

№	Класифікація проблеми	Суть проблеми / виклику	Потенційні наслідки
1.	Інфраструктурна нестабільність	Руйнування або загроза руйнування будівель, перебої з електроенергією, відсутність інтернет-зв'язку	Тимчасове припинення роботи ЦНАП, ускладнення доступу до послуг
2.	Кадрова вразливість	Евакуація/мобілізація працівників, висока психологічна напруга, вигорання, нестача кваліфікованих кадрів	Зниження якості обслуговування, подовження строків обробки звернень
3.	Ріст навантаження через ВПО	Масове переміщення громадян із зон бойових дій, збільшення кількості заяв на реєстрацію, допомогу, довідки	Перевантаження адміністраторів, черги, технічні збої
4.	Безпекові ризики	Повітряні тривоги, обстріли, необхідність евакуаційних заходів	Переривання роботи, евакуація персоналу та відвідувачів, втрата даних
5.	Кібервразливість	Збільшення спроб атак на реєстри, електронні сервіси, портали	Компрометація персональних даних, порушення функціонування систем, втрати довіри
6.	Нестача фінансування	Перенаправлення бюджетів на оборону, обмеження доступу до міжнародних грантів	Відсутність оновлення техніки, неможливість утримання приміщень, скорочення послуг
7.	Правова невизначеність	Часті зміни нормативно-правових актів, тимчасові процедури, труднощі у правозастосуванні	Плутанина у процесах, порушення строків, потреба в додатковому навчанні адміністраторів

Джерело: складено автором

В умовах збройного конфлікту однією з найгостріших проблем діяльності ЦНАПів є інфраструктурна нестабільність, пов'язана з ризиками руйнування приміщень, обмеженням доступу до електропостачання та втратами цифрового зв'язку. Через загрозу ракетних ударів або пошкодження енергетичної інфраструктури навіть сучасні центри, оснащені резервними джерелами живлення, змушені тимчасово припиняти роботу або працювати в обмеженому режимі. Це безпосередньо впливає на стабільність сервісів та доступ громадян до публічних послуг.

У разі відсутності електроенергії чи інтернету призупиняється можливість реєстрації заяв через Єдині державні реєстри, ускладнюється ведення електронного документообігу, зростає ризик втрати незбережених даних або затримок у процедурних строках. Така ситуація може призводити до масового невдоволення населення, особливо в критичних питаннях – оформлення допомоги ВПО, реєстрації народження чи смерті, отримання документів для виїзду за кордон.

Інфраструктурні збої також обмежують здатність ЦНАПів виконувати функції опорних точок гуманітарного захисту, які в умовах війни є вкрай необхідними. Безперервне функціонування публічного сервісу у сфері адмінпослуг залежить від стійкості матеріально-технічної бази, яка, у свою чергу, вимагає системних інвестицій у резервні системи, децентралізацію каналів зв'язку та гнучке перемикання на мобільні формати роботи.

Одним із найбільш прихованих, але стратегічно важливих викликів є кадрова вразливість системи ЦНАП. Воєнний стан супроводжується мобілізацією, евакуацією, змінами у структурі зайнятості, що призводить до нестачі персоналу. Частина досвідчених працівників змушені були залишити робочі місця, переїхати або тимчасово припинити трудову діяльність з міркувань безпеки. Це формує значний розрив між фактичною потребою в адміністраторах і наявними людськими ресурсами.

Крім фізичної нестачі кадрів, суттєвим фактором є психоемоційне навантаження, яке відчують адміністратори. Постійна робота у стресових умовах – повітряні тривоги, тиск від громадян, велика кількість звернень, емоційне вигорання – створює загрозу зниження професійної мотивації, підвищення кількості помилок та загального падіння якості обслуговування. Особливо це актуально у випадках, коли працівник не має можливості відновлення через брак систем психологічної підтримки.

Таким чином, кадрова стійкість ЦНАПів є критичною умовою безперервного функціонування публічного сервісу. Підтримка персоналу має включати як заходи з підвищення кваліфікації та цифрової грамотності, так і

організацію внутрішньої ротації, резервних груп фахівців, запровадження механізмів гнучкого графіку або дистанційної роботи в умовах ризику. Без розв'язання кадрової проблеми система не зможе витримати довготривалих кризових викликів.

Масове внутрішнє переміщення населення внаслідок бойових дій стало фактором, що радикально змінив обсяг і характер роботи ЦНАПів. У приймаючих громадах, таких як Рівненська, значно зросла кількість звернень, пов'язаних із реєстрацією ВПО, отриманням довідок, призначенням виплат, поданням документів для перетину кордону або легалізацією нових місць проживання. ЦНАПи фактично перетворилися на перші пункти інтеграції переміщених осіб у нове середовище.

Така ситуація призвела до суттєвого перевантаження адміністраторів, особливо в періоди пікових хвиль міграції. Обробка великої кількості звернень у короткий проміжок часу без збільшення кількості працівників або адаптації систем унеможлиблює дотримання стандартів обслуговування. Виникають черги, затримки у видачі документів, зниження точності внесених даних та ризику інформаційних конфліктів.

Крім того, послуги для ВПО потребують додаткової координації з іншими органами влади, волонтерськими структурами, благодійними фондами, що створює складні багатоаспектні адміністративні процедури. Без створення окремого регламенту обслуговування ВПО та системної цифрової інтеграції між державними і муніципальними платформами ЦНАПи залишатимуться вразливими до перевантаження.

Однією з фундаментальних загроз для безперебійної діяльності ЦНАПів у період війни є постійна небезпека фізичних атак, зокрема у формі ракетних ударів, обстрілів або диверсій. Навіть за умови наявності укриттів і протоколів евакуації, сам факт розміщення громадян та працівників у публічному просторі в умовах тривалої повітряної тривоги створює суттєву загрозу життю та здоров'ю. Через це ЦНАПи змушені або обмежувати години роботи, або тимчасово припиняти обслуговування населення.

Окрім фізичних ризиків, адміністративні центри зазнають функціональних втрат, пов'язаних із необхідністю термінового переміщення персоналу, евакуації обладнання або збереження документації. Часто виникають труднощі з оперативним відновленням роботи після інцидентів, що спричиняє збої в обслуговуванні, подовження строків видачі документів та перенесення процедур. У результаті страждає не лише ефективність, а й рівень довіри громадян до системи.

На тлі постійної загрози життю виникає потреба у новій організаційній моделі безпеки ЦНАПів, яка передбачає як архітектурну трансформацію приміщень, так і гнучкість сервісу – у тому числі шляхом розширення електронного документообігу, перенесення послуг в онлайн або створення віддалених безпечних точок доступу. Без системного управління ризиками безпеки неможливо гарантувати стійкість функціонування адміністративних сервісів.

Із початком повномасштабної війни Україна стала об'єктом численних кібератак, які зачіпають і діяльність ЦНАПів, оскільки більшість процедур цифровізовано, базуються на єдиних державних реєстрах та онлайн-платформах. Злам інформаційних систем, DDoS-атаки, спроби фішингу чи втручання у персональні дані створюють пряму загрозу конфіденційності, безперервності надання послуг та кібергігієни публічного сектору.

Низький рівень цифрової компетентності частини персоналу, відсутність резервних каналів доступу до даних, слабкі протоколи автентифікації або затримка в оновленні захисного ПЗ – все це посилює кібервразливість ЦНАПів. У деяких випадках блокування окремих державних реєстрів (наприклад, ДРАЦС чи реєстру територіальної громади) унеможлиблює надання навіть базових послуг, спричиняючи адміністративні колапси.

Для зниження кіберризиків потрібна системна політика цифрової безпеки на місцевому рівні – із внутрішніми інструкціями, регулярним аудитом систем, багатофакторною автентифікацією, резервним копіюванням даних та безперервним навчанням персоналу. Тільки поєднання технологічного захисту з

інституційною відповідальністю може знизити ризики компрометації цифрових платформ у надзвичайний період.

В умовах воєнного стану пріоритети державного і місцевого бюджетування змінюються, і значні ресурси переорієнтовуються на оборону, безпеку та гуманітарні потреби. У цьому контексті фінансування ЦНАПів значною мірою обмежується, що унеможливлює модернізацію інфраструктури, оновлення програмного забезпечення, ремонт приміщень або збільшення штатної чисельності. Як наслідок – інституційна деградація сервісу на тлі зростання попиту.

Відсутність стабільного фінансування унеможливлює впровадження інновацій, у тому числі нових електронних послуг, інтеграцію з державними реєстрами або запуск цифрових кабінетів користувача. Крім того, погіршується якість умов праці персоналу: зниження оплати, відсутність преміювання, скорочення посад, недоступність професійного розвитку. Все це знижує мотивацію кадрів і якість обслуговування.

Криза фінансування також блокує залучення міжнародних донорських ресурсів, оскільки ЦНАПи без стратегічного плану розвитку або координації з громадами не можуть ефективно аплікувати на гранти. Для розв'язання цієї проблеми необхідне переформатування бюджетної політики на рівні ОТГ, що дозволить стабільно фінансувати базові потреби ЦНАПів навіть у кризових умовах.

Воєнний стан супроводжується численними змінами в нормативно-правовій базі, зокрема тимчасовими постановами Кабінету Міністрів, оновленнями процедур, запровадженням нових адміністративних регламентів. Часто ці зміни носять ситуативний характер і не встигають бути імplementованими в щоденну практику ЦНАПів, що призводить до плутанини в процесах і порушення строків надання послуг.

Адміністратори стикаються з потребою постійного відстеження нових положень, без належної методичної підтримки, роз'яснень чи навчань. Це породжує правову невизначеність, коли окремі послуги надаються за застарілими

регламентами або в умовах подвійного тлумачення процедур. Також існує загроза порушення прав громадян унаслідок ненавмисних помилок.

В умовах правової турбулентності ЦНАПам потрібні гнучкі регламенти та адаптивна модель управління нормативною інформацією, включаючи юридичний супровід, постійні інструктажі та оновлення внутрішніх баз знань. Це дозволить зберігати правову точність і якість надання послуг навіть за умов частих змін у законодавстві.

Висновки до розділу 2

Організація роботи Департаменту цифрової трансформації Рівненської міської ради демонструє сучасну модель інтегрованого публічного управління, в якій поєднуються функції адміністративного сервісу, цифровізації управлінських процесів, інфраструктурної підтримки та комунікації з громадою. Завдяки чітко структурованій діяльності, орієнтованій на принципи доступності, прозорості та технологічної ефективності, Департамент виконує ключову роль у трансформації міста Рівне в цифрову громаду, що здатна адаптуватися до викликів часу, забезпечувати якісні послуги населенню та підтримувати інноваційний розвиток муніципального середовища.

Розглянута практика впровадження цифрових технологій у наданні адміністративних послуг засвідчує, що цифровізація не лише спрощує та прискорює обслуговування громадян, а й змінює саму природу публічного управління, роблячи його відкритим, адаптивним та орієнтованим на потреби людини. На прикладі Департаменту цифрової трансформації Рівненської міської ради доведено, що системний підхід до впровадження ІТ-рішень, регулярна оцінка цифрової зрілості, інвестиції в інфраструктуру та персонал дають змогу досягти високого рівня ефективності публічних сервісів. Забезпечення багатоканального доступу до послуг, зростання частки електронних звернень, інтеграція з національними платформами та прагнення до безперервного

вдосконалення свідчать про потенціал муніципального рівня управління як рушія цифрової трансформації держави загалом.

Аналіз проблем і викликів у діяльності ЦНАПів у період війни засвідчив, що ефективне функціонування системи надання адміністративних послуг у кризових умовах залежить не лише від технологічної готовності, а й від інституційної гнучкості, кадрової стійкості, фінансової забезпеченості та наявності адаптивної нормативної бази. Війна оголила критичні вузькі місця – інфраструктурну вразливість, кіберальну загрозу, кадровий дефіцит, перевантаження через збільшення попиту з боку ВПО, а також правову невизначеність. Водночас окреслені виклики створюють передумови для стратегічного переосмислення ролі ЦНАПів як елементів стійкої державної інфраструктури, здатної забезпечувати публічний сервіс навіть в умовах надзвичайних ситуацій.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАСТОСУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ДІЯЛЬНОСТІ ЦНАПУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1. Інноваційні цифрові рішення для забезпечення стабільності роботи ЦНАПів під час війни

У контексті воєнного стану забезпечення функціональної стійкості Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів) набуває стратегічного значення для гарантування доступу населення до базових сервісів, особливо в умовах територіальної нестабільності, руйнування інфраструктури та масового переміщення громадян.

Цифрові інструменти відіграють ключову роль у трансформації організаційної моделі ЦНАПів, сприяючи адаптації до нових викликів, зокрема загроз фізичній безпеці, порушення сталих комунікаційних каналів, перевантаження адміністраторів та зростанню кіберризиків. Упровадження електронних сервісів, мобільних платформ, автоматизованих управлінських систем, хмарних середовищ та технологій штучного інтелекту дозволяє не лише забезпечувати безперервність надання адміністративних послуг, а й суттєво підвищувати рівень їх ефективності, доступності, безпеки й користувацької зручності. У таких умовах цифровізація стає не просто інструментом оптимізації, а критичною умовою збереження довіри громадян до публічного сервісу. Розвиток і модернізація цифрової інфраструктури є визначальним чинником інституційної адаптивності ЦНАПів у кризових умовах.

З метою оцінки поточного стану впровадження цифрових технологій та ідентифікації напрямів їх подальшого вдосконалення доцільно проаналізувати існуючі рішення, що узагальнено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Аналіз існуючих цифрових рішень у ЦНАПах та їх потреба в удосконаленні

№	Сфера застосування	Існуючі рішення	Недоліки та потреби удосконалення
1.	Електронний документообіг	Використання цифрового підпису та систем автоматизації документообігу	Відсутність єдиної національної системи електронного документообігу для ЦНАПів.
2.	Інтеграція баз даних	Доступ до державних реєстрів (земельний кадастр, реєстр актів цивільного стану тощо)	Неповна інтеграція баз даних між різними державними органами; низька швидкість обробки запитів.
3.	Чат-боти для консультацій	Чат-боти в Telegram та Viber	Обмежений функціонал: не можуть обробляти складні запити або індивідуальні ситуації громадян.
4.	Хмарні технології	Використання хмарних сховищ для збереження даних	Потреба у посиленій безпеці даних, особливо в умовах кіберзагроз; обмежений доступ через нестабільний інтернет у деяких регіонах.
5.	Мобільні ЦНАПи	Пересувні ЦНАПи для обслуговування у віддалених або постраждалих від війни районах	Нестача мобільних точок для обслуговування великої кількості громадян; потреба у забезпеченні безперебійного зв'язку (Starlink).
6.	Автоматизовані системи управління	CRM-системи для управління зверненнями громадян	Відсутність стандартизації CRM-систем між ЦНАПами, що ускладнює передачу інформації між органами влади.
7.	Інформування громадян	SMS-розсилки та email-інформування	Потреба у мультимодальних каналах інформування (наприклад, мобільні додатки, push-сповіщення).
8.	Цифрові термінали самообслуговування	Кіоски для подачі заяв та отримання послуг	Обмежена кількість терміналів, не всі функції доступні для терміналів, відсутність інтеграції з іншими цифровими платформами.

Джерело: складено автором на основі [58]

Результати проведеного аналізу свідчать про те, що наявні цифрові інструменти, які впроваджуються у Центрах надання адміністративних послуг, демонструють позитивний вплив на оптимізацію процедур, підвищення оперативності обслуговування населення та поліпшення загальної якості публічного сервісу. Водночас, попри суттєвий прогрес у цифровізації, існує низка

системних бар'єрів, що стримують повноцінну інтеграцію інновацій у практику роботи ЦНАПів. Серед найактуальніших проблем слід виокремити відсутність єдиної національної архітектури електронного документообігу, що обмежує синхронізацію між органами влади різного рівня; фрагментованість і недостатню взаємодію державних інформаційних реєстрів; недосконалість і вузьку спеціалізацію наявних чат-ботів, які не забезпечують повноцінного функціоналу цифрового консультанта; а також брак сертифікованих рішень для гарантованого захисту даних у хмарних середовищах.

Додатково до цих викликів варто зазначити обмежені можливості мобільних точок надання послуг, які у переважній більшості громад або відсутні, або функціонують на базовому рівні без стійкої цифрової підтримки. Не менш актуальною є й проблема стандартизації та сумісності CRM-систем, що використовуються в різних регіонах, що унеможлиблює обмін інформацією в режимі реального часу та створює додаткове навантаження на адміністраторів. Унаслідок цього цифрова взаємодія між ЦНАПами, органами виконавчої влади та користувачами часто носить обмежений характер і не відповідає сучасним викликам.

В умовах воєнного часу, коли адміністративні сервіси стають критично важливим інструментом підтримки громадян, ефективність і надійність цифрових рішень визначають не лише якість обслуговування, а й здатність держави забезпечити функціонування базових управлінських процесів. Тому модернізація технологічного середовища ЦНАПів має відбуватися у напрямку побудови стійких, взаємопов'язаних і безпечних цифрових платформ, здатних адаптуватися до надзвичайних ситуацій, підтримувати гнучку модель обслуговування та забезпечувати сталу інституційну спроможність. Запропоновані напрями удосконалення мають на меті не лише подолання виявлених проблем, а й формування концептуально нової моделі публічного сервісу – проактивного, клієнтоцентричного, захищеного та відкритого до постійного вдосконалення.

На рис.3.1. представлено напрями впровадження інноваційних цифрових рішень для стабільності роботи ЦНАПів.

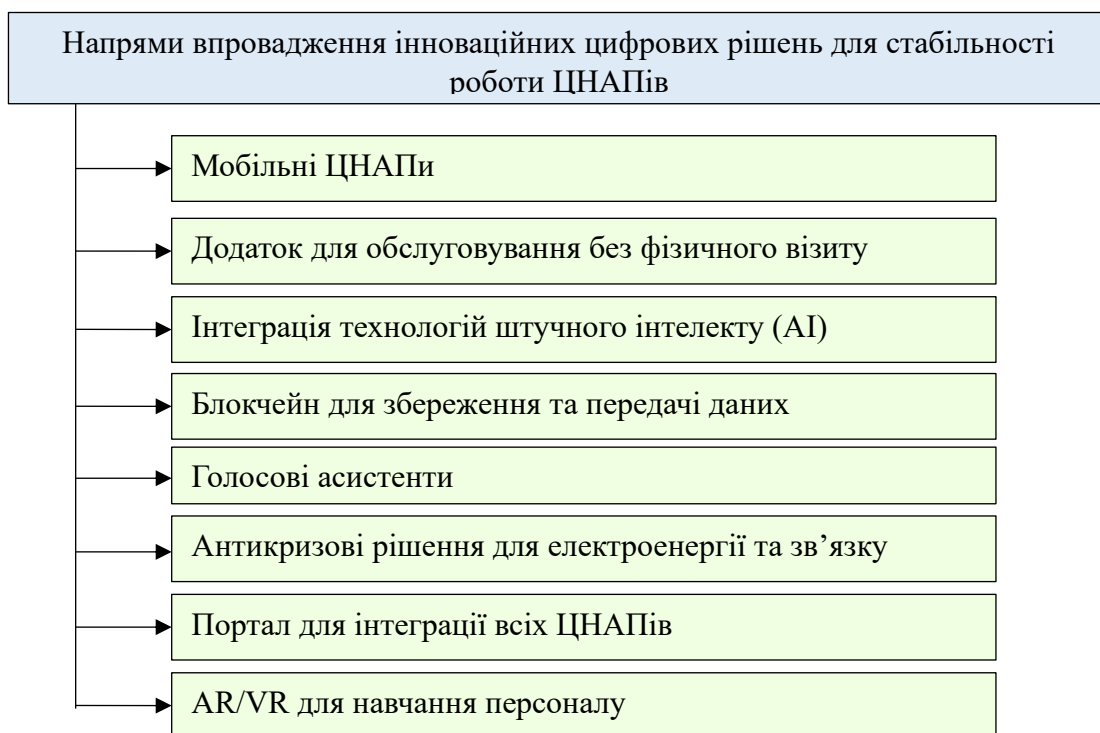


Рис.3.1. Напрями впровадження інноваційних цифрових рішень для стабільності роботи ЦНАПів

Джерело: складено автором

Мобільні Центри надання адміністративних послуг (ЦНАПи) виступають ефективним інструментом інституційної мобільності та інноваційного реагування на обмеження, викликані як надзвичайними ситуаціями, так і динамікою сучасного розвитку територій. Вони репрезентують децентралізовану модель сервісної взаємодії, яка забезпечує фізичну та цифрову доступність адміністративних послуг для громадян, що перебувають у віддалених населених пунктах, тимчасово окупованих районах або регіонах із частково зруйнованою інфраструктурою. У період повномасштабної війни така форма організації набуває особливої ваги, оскільки дозволяє компенсувати втрати функціональності стаціонарних центрів обслуговування та водночас підтримати базові правові потреби громадян, які втратили постійне місце проживання.

Завдяки технічному оснащенню – мобільним офісам на базі автотранспорту, ноутбукам, сканерам, принтерам, біометричним пристроям і системам супутникового інтернету (Starlink, OneWeb тощо) – такі ЦНАПи можуть оперативно відновити надання послуг у будь-якій точці, незалежно від наявності електромережі чи традиційної інтернет-інфраструктури.

Функціонування мобільних ЦНАПів сприяє не лише розширенню географії обслуговування, а й формуванню нової парадигми гнучкої державної присутності в умовах кризи. Вони виступають потужним механізмом соціальної стабілізації в постраждалих громадах, адже зменшують часові та транспортні витрати громадян, підвищують швидкість реагування на нагальні потреби населення, у тому числі щодо отримання документів, реєстраційних дій, довідок тощо. Інтеграція цифрових інструментів у такі мобільні точки (електронні черги, попередній онлайн-запис, CRM-системи супроводу заявок) дає змогу значно скоротити бюрократичні процедури та підвищити якість адміністрування. Таким чином, мобільні ЦНАПи в умовах війни є не лише технічним рішенням, а й соціально значущим чинником, що сприяє збереженню довіри громадян до держави, мінімізації адміністративної ізоляції вразливих територій і посиленню загальнонаціональної стійкості системи публічних послуг.

У контексті цифрової трансформації публічних сервісів, створення мобільного додатку для Центрів надання адміністративних послуг є не просто технічною інновацією, а стратегічною необхідністю для забезпечення сталого, безпечного й інклюзивного доступу громадян до державних послуг. Такий додаток має функціонувати як багатокомпонентна інтерактивна платформа, що об'єднує можливості електронної ідентифікації, подачі заяв, завантаження необхідних документів, здійснення платежів, а також отримання повідомлень про статус розгляду звернень. В умовах воєнного стану ця форма сервісу дозволяє значною мірою уникнути фізичних контактів і забезпечити безпеку заявників, особливо в регіонах із підвищеним рівнем загрози, пошкодженою інфраструктурою чи обмеженим транспортним сполученням.

Більше того, мобільний застосунок має бути побудований з урахуванням принципів UX-дизайну, бути інтуїтивно зрозумілим, безбар'єрним та орієнтованим на широкі соціальні групи – включно з людьми похилого віку, особами з інвалідністю, внутрішньо переміщеними особами, мешканцями сільських громад. Доцільною є інтеграція мобільного додатку з державними інформаційними системами, такими як «Дія», ЄДР, РАЦС, реєстр територіальних громад тощо, що забезпечить уніфікованість даних та мінімізацію дублювання інформації. Технічна архітектура додатку має бути побудована на основі хмарних рішень, що забезпечують масштабованість і безперебійну роботу навіть за умов пікових навантажень. У разі реалізації повного функціоналу, такий цифровий інструмент може перетворитися на основний канал комунікації між державою та громадянами у кризових ситуаціях, зміцнюючи довіру до інституцій та забезпечуючи адаптивність адміністративної системи до умов воєнного часу.

Штучний інтелект (AI) дедалі частіше розглядається як потужний інструмент трансформації державного управління, зокрема у сфері надання адміністративних послуг. У межах функціонування Центрів надання адміністративних послуг, застосування AI-технологій відкриває нові горизонти для автоматизації рутинних процедур, покращення якості комунікації з громадянами та підвищення адаптивності до динамічних умов воєнного стану. Зокрема, використання інтелектуальних чат-ботів дозволяє значно знизити навантаження на адміністраторів шляхом обробки типових запитів у режимі 24/7, оперативного надання довідкової інформації та супроводу користувача під час подання онлайн-заявок.

Окрім комунікаційної функції, AI здатен забезпечити високий рівень аналітичної обробки звернень, що уможливлює виявлення системних проблем, повторюваних запитів і найбільш затребуваних послуг. Це, своєю чергою, дає підстави для динамічної оптимізації переліку сервісів, адаптації інтерфейсів та моделювання нових сервісних маршрутів відповідно до реальних потреб населення. Особливо цінним є потенціал AI у сфері предиктивної аналітики – прогнозування навантаження на конкретні ЦНАПи, виявлення потенційних

вузьких місць у процедурі обслуговування, моделювання поведінки користувачів у кризових ситуаціях.

Інтеграція AI в систему адміністрування дозволяє перейти від реактивного до проактивного управління, що є критично важливим у період воєнних загроз і нестабільності. Водночас важливо враховувати етичні, правові та безпекові аспекти впровадження AI – зокрема, питання прозорості алгоритмів, захисту персональних даних, недопущення дискримінації та дотримання принципів кіберетики. Успішна реалізація таких підходів сприятиме формуванню «розумної» цифрової інфраструктури публічного сервісу, що відповідає стандартам стійкості, ефективності та інклюзивності в умовах надзвичайних викликів.

Інтеграція блокчейн-технологій у функціонування Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів) відкриває нові можливості для забезпечення прозорості, надійності та захищеності процедур публічного управління, особливо в умовах воєнного стану. Технологія блокчейн, що базується на принципах децентралізації, незмінності записів та криптографічного захисту даних, дозволяє створювати захищені реєстри транзакцій, доступ до яких мають лише авторизовані користувачі. Це забезпечує мінімізацію ризиків несанкціонованого втручання, зниження ймовірності фальсифікації чи втрати інформації, що є критично важливим для збереження легітимності адміністративних процедур у періоди загроз.

Особливої актуальності блокчейн набуває у сфері зберігання електронних документів, реєстраційних дій та персоналізованих даних громадян, які в умовах бойових дій можуть бути втрачені або пошкоджені через фізичне знищення архівів чи IT-інфраструктури. Впровадження блокчейну дозволяє забезпечити цілісність і автентичність даних завдяки розміщенню записів одночасно в багатьох вузлах, а також гарантує простежуваність усіх змін у системі, що підвищує довіру з боку громадян до державних сервісів. Крім того, блокчейн може виступати як інструмент автоматизації міжвідомчої взаємодії – наприклад,

шляхом впровадження смарт-контрактів, які автоматично виконують попередньо визначені дії після настання заданих умов.

Запровадження блокчейн-технологій у діяльність ЦНАПів має також стратегічне значення у довгостроковій перспективі. Це не лише елемент цифрової стійкості, а й крок у напрямі створення інституційно зрілої, прозорої та технологічно захищеної екосистеми публічних послуг. Разом із тим, важливо забезпечити нормативно-правове регулювання таких технологій на національному рівні, а також сформувати професійні компетентності серед адміністраторів та ІТ-фахівців у сфері роботи з блокчейн-платформами. Таким чином, блокчейн здатен виступити не лише інструментом збереження даних, а й каталізатором трансформації парадигми надання адміністративних послуг в умовах гібридних загроз і посткризового відновлення.

Використання голосових асистентів у системі Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів) розглядається як один із прогресивних напрямів цифрової трансформації, спрямованої на покращення доступності, інклюзивності та ефективності взаємодії громадян із публічними сервісами. Голосові інтерфейси, засновані на технологіях обробки природної мови (NLP) та штучного інтелекту, дозволяють автоматизувати комунікацію з користувачами у зручному для них форматі, зменшуючи потребу у безпосередньому зверненні до адміністратора. Це особливо актуально для громадян похилого віку, осіб із вадами зору або іншими обмеженнями, які можуть мати труднощі з використанням цифрових інтерфейсів, що передбачають зорове або моторне навантаження.

Голосові асистенти можуть функціонувати як у межах мобільного додатку, так і у вигляді телефонних сервісів, що доступні цілодобово, забезпечуючи отримання консультацій, запис на прийом, перевірку статусу звернення або довідкову інформацію про послуги. Крім того, інтеграція голосових інтерфейсів у фізичні приміщення ЦНАПів (через спеціальні пристрої або термінали) дозволяє створити інклюзивне середовище для відвідувачів, яке не потребує постійної участі персоналу, тим самим знижуючи навантаження на працівників і

скорочуючи черги. Така автоматизація базових функцій є також інструментом оптимізації ресурсів установи, дозволяючи сконцентрувати людський капітал на вирішенні більш складних і персоналізованих запитів.

З точки зору стратегічного розвитку системи публічних послуг, впровадження голосових асистентів сприяє формуванню «розумного» ЦНАПу – установи, здатної самостійно аналізувати поведінкові патерни громадян, адаптуватися до нових запитів і проактивно пропонувати послуги. При цьому важливо забезпечити високу якість мовного розпізнавання українською мовою, конфіденційність персональних даних та відповідність національним стандартам доступності. Таким чином, голосові асистенти можуть стати ключовою ланкою у побудові цифрової інклюзії, підвищити рівень довіри до державних сервісів і створити передумови для подальшої автоматизації й інтелектуалізації сфери адміністративного обслуговування.

Розбудова єдиного національного порталу Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів) є важливою складовою комплексної цифрової трансформації системи публічного управління в Україні. Такий портал має стати інтегрованою цифровою платформою, що об'єднує всі локальні ЦНАПи в єдину інформаційно-комунікаційну екосистему, забезпечуючи громадянам можливість отримувати адміністративні послуги незалежно від їхнього фактичного місця перебування. Це особливо важливо в умовах воєнного стану, коли значна частина населення змушена змінювати місце проживання, що створює потребу в доступності сервісів на всій території держави, без прив'язки до конкретної громади чи регіону.

Єдиний портал має виконувати функції повноцінного цифрового інтерфейсу для громадян: надання інформації про перелік доступних послуг, прийом електронних заяв, можливість прикріплення документів, проведення онлайн-оплати, відстеження статусу обробки звернень, отримання консультацій через чат-боти або відеозв'язок. Одним з ключових аспектів має бути інтеграція з іншими державними реєстрами та платформами, зокрема «Дія», Єдиного державного демографічного реєстру, ЄДРПОУ, реєстру актів цивільного стану,

системи eHealth тощо, що забезпечить автоматичну перевірку даних, скорочення часу обробки запитів та мінімізацію необхідності особистих візитів.

Запровадження такого національного порталу сприятиме уніфікації процедур надання послуг, зменшенню регіональних диспропорцій, підвищенню прозорості та контролю з боку держави й суспільства. Це також створює умови для системного моніторингу ефективності роботи ЦНАПів на всіх рівнях – від місцевого до загальнодержавного, дозволяючи оперативно виявляти проблемні зони, розподіляти навантаження між центрами, формувати стратегічні рішення з оптимізації сервісної мережі. У підсумку, реалізація єдиного національного порталу стане не лише кроком до цифрової консолідації публічних послуг, а й чинником посилення адміністративної спроможності держави та розширення цифрових прав громадян у посткризовий період.

Інтеграція технологій доповненої (AR) та віртуальної реальності (VR) у процеси навчання персоналу Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів) відкриває нові горизонти у забезпеченні професійної адаптації, підвищенні кваліфікації та формуванні кризостійких управлінських компетентностей. У сучасних умовах, коли адміністративні установи змушені оперативно реагувати на виклики воєнного стану, зростає потреба в динамічних формах підготовки працівників, здатних моделювати ситуації, що не можуть бути ефективно відтворені традиційними методами навчання. Використання VR/AR-технологій дозволяє створювати імітаційні середовища, максимально наближені до реальних сценаріїв роботи, включаючи надзвичайні ситуації, великий потік громадян, стресові обставини або необхідність застосування протоколів кібербезпеки.

У віртуальному середовищі співробітники можуть безпечно відпрацьовувати алгоритми дій під час евакуації, навчатися роботі з новими цифровими інтерфейсами, взаємодіяти з віртуальними користувачами, що імітують типові та нетипові звернення, а також розвивати навички міжособистісної комунікації в умовах тиску чи обмеженого часу. AR-інструменти, у свою чергу, дозволяють інтегрувати навчальний контент

безпосередньо у фізичне середовище робочого місця: працівник може отримувати підказки, візуальні інструкції, послідовність дій або аналітичні підказки під час практичного виконання завдань. Це забезпечує безперервне навчання в режимі «на робочому місці», сприяючи ефективнішому засвоєнню матеріалу.

Крім того, VR/AR-технології є важливим інструментом стандартизації навчального процесу: незалежно від місця розташування ЦНАПу – центральний офіс, територіальний підрозділ чи тимчасова мобільна точка – співробітники отримують однаковий доступ до якісного, адаптивного і сучасного навчального контенту. Такий підхід дозволяє нівелювати кадрові диспропорції, зменшити залежність від зовнішніх тренерів, пришвидшити адаптацію нових працівників і забезпечити гнучке перепрофілювання персоналу відповідно до нових викликів. У контексті воєнного стану, коли мобільність, безпека та ефективність стають критично важливими, VR/AR-рішення є не лише інноваційною опцією, а стратегічно доцільною складовою модернізації кадрової політики в системі надання адміністративних послуг.

У контексті воєнного стану забезпечення безперервного функціонування Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів) передбачає впровадження технологічних рішень, що гарантують автономність енергопостачання та надійний зв'язок навіть за критичних умов. Перебої з електропостачанням, спричинені атаками на енергетичну інфраструктуру, є поширеним явищем в зонах бойових дій або прилеглих до них територіях. Тому використання дизельних або інверторних генераторів, систем безперебійного живлення (UPS), сонячних панелей та портативних акумуляторів набуває стратегічного значення. Такі рішення дають змогу підтримувати роботу сервісного обладнання, серверів, комп'ютерних систем і засобів зв'язку в автономному режимі упродовж тривалого часу, що критично важливо для безперервного надання послуг громадянам.

Не менш важливим аспектом є забезпечення стабільного доступу до мережі Інтернет, який є базовою передумовою для функціонування електронного

документообігу, віддаленої ідентифікації, прийому заяв та зв'язку з центральними реєстрами. У цьому контексті супутникові технології зв'язку, зокрема Starlink, OneWeb, а також використання LTE-маршрутизаторів з SIM-картками різних операторів, стали незамінними. Завдяки таким інструментам ЦНАПи можуть працювати навіть у зонах, де повністю знищена традиційна телекомунікаційна інфраструктура. Забезпечення надійного інтернет-з'єднання дозволяє не лише обслуговувати громадян у реальному часі, а й підтримувати функціонування резервних каналів зв'язку для службової комунікації та кіберзахисту.

Комплексне впровадження автономних енергетичних і телекомунікаційних рішень створює передумови для підвищення стійкості адміністративної інфраструктури до надзвичайних ситуацій, забезпечує гнучкість у реагуванні на загрози та зміцнює інституційну довіру до публічних сервісів. У поєднанні з іншими цифровими інноваціями автономні ЦНАПи можуть ефективно функціонувати як стаціонарно, так і в мобільному форматі, що дозволяє оперативно розгортати пункти обслуговування в нових локаціях відповідно до змін у розміщенні населення. Таким чином, інвестиції у технології автономності є не лише відповіддю на поточні виклики війни, а й важливою складовою довгострокової стратегії розвитку надання адміністративних послуг у надзвичайних умовах.

В умовах воєнного стану запровадження прогресивних цифрових рішень у функціонування Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів) набуває ключового значення для гарантування безперервного доступу населення до державних сервісів та збереження ефективності публічного адміністрування. Комплексний аналіз наявних ІТ-інструментів свідчить про низький рівень їх взаємодії, обмежений функціонал та нестачу системної інтеграції, що зумовлює необхідність глибокої модернізації цифрової інфраструктури – зокрема, електронного документообігу, інформаційно-аналітичних баз даних і автоматизованих управлінських платформ. Одночасно сучасні інновації, такі як мобільні ЦНАПи, інтелектуальні алгоритми, децентралізовані системи блокчейн

і автономні енергокомплекси, демонструють високий потенціал у підвищенні стійкості, адаптивності та безпеки адміністративного сервісу в екстремальних умовах.

Крім того, впровадження загальнодержавної електронної платформи, яка консолідує сервіси всіх ЦНАПів у єдиний цифровий простір, а також активне використання віртуальних технологій навчання персоналу (AR/VR), сприятимуть підвищенню якості комунікацій і сервісного обслуговування громадян. У цьому контексті цифрова трансформація виступає не лише інструментом технічної адаптації до кризових умов, а й засадничим фактором формування гнучкої, орієнтованої на користувача моделі державного управління. Отже, реалізація окреслених інноваційних підходів відкриває можливості для створення комплексної цифрової екосистеми, яка відповідатиме потребам сучасного суспільства і викликам майбутнього.

3.2. Стратегічний план впровадження технологій доповненої (AR) та віртуальної реальності (VR) для навчання співробітників (Департаменту цифрової трансформації та забезпечення надання адміністративних послуг Рівненської міської ради)

Швидка еволюція цифрових технологій у сфері публічного управління формує запит на нові підходи до професійного розвитку кадрів, де доповнена та віртуальна реальність (AR/VR) виступають потужними інструментами підвищення кваліфікації та формування практичних компетенцій співробітників органів місцевого самоврядування. У Департаменті цифрової трансформації та забезпечення надання адміністративних послуг Рівненської міської ради такі рішення здатні суттєво скоротити цикл навчання, мінімізувати помилки під час опрацювання електронних сервісів, інтегрувати інноваційні методики моделювання робочих ситуацій і підвищити прозорість процесів прийняття рішень. AR-модулі створюють інтерактивні сценарії тестування реальних кейсів, тоді як VR-середовище дозволяє безризиково відпрацьовувати складні операції –

від верифікації даних до консультування громадян у віртуальних залах обслуговування. Це значно підвищує готовність персоналу до впровадження нових цифрових продуктів і сприяє сталому переходу від традиційних бюрократичних процедур до сервісної моделі взаємодії влади та громади. Крім того, використання AR/VR-платформ забезпечує системний збір аналітики про успішність тренінгів, що відкриває можливості для персоналізованих траєкторій розвитку та гнучкого управління компетенціями.

«Доповнена реальність (AR) – це комп'ютерна технологія, яка у режимі реального часу накладає цифрову інформацію – текст, графіку, 3-D моделі, аудіо – на матеріальне середовище з просторовим суміщенням і двосторонньою інтерактивністю. Система AR відстежує положення користувача та об'єктів, синхронізує віртуальні елементи з реальними координатами й забезпечує безперервну взаємодію, тим самим «збагачуючи» фізичний світ даними, недоступними неозброєному оку. Ключові характеристики включають тривимірну реєстрацію, інтеграцію мультимедійних каналів і спільний візуально-сенсорний простір» [69].

«Віртуальна реальність (VR) – це імерсивна комп'ютерно створена тривимірна середовище, що повністю ізолює користувача від фізичного світу, подаючи багатосенсорні (візуальні, аудіо, тактильні) сигнали через шоломи, рукавички, контролери та датчики руху. Користувач взаємодіє зі штучним простором у натуральний спосіб, отримуючи миттєвий зворотний зв'язок і переживаючи ефект «присутності» у змодельованому сценарії. Такі системи базуються на високопродуктивній 3-D графіці, просторовому аудіо та відстеженні пози/жестів у реальному часі» [70].

«AR/VR-навчальна система (імерсивна платформа підготовки персоналу) – це інтегроване програмно-апаратне рішення, що поєднує рушій доповненої або віртуальної реальності, засоби авторингу навчальних сценаріїв, модулі збору аналітики та шлюзи з традиційними LMS. Платформа дозволяє створювати інтерактивні моделі робочих ситуацій, збирати телеметрію дій слухачів, оцінювати рівень засвоєння навичок у реальному часі та адаптувати траєкторію

навчання до індивідуальних потреб співробітника. У результаті вона забезпечує безризикове відпрацювання операцій, скорочує цикл підготовки, зменшує витрати на тренінги й підвищує точність виконання службових обов'язків» [71].

Узагальнюючи розглянуте, можна стверджувати, що технології доповненої та віртуальної реальності володіють значним інноваційним потенціалом у сфері професійної підготовки фахівців публічного управління. Їх впровадження дозволяє створювати динамічні, індивідуалізовані та адаптивні освітні середовища, що максимально наближені до умов реальної службової діяльності. Механізми віртуального моделювання робочих ситуацій забезпечують не лише імітацію типових адміністративних сценаріїв, а й надають можливість оперативного зворотного зв'язку, інтерактивної оцінки знань, автоматизованого аналізу дій та інтелектуального супроводу освітнього процесу.

Такі формати навчання сприяють глибшому засвоєнню матеріалу, розвитку прикладних цифрових навичок, підвищенню впевненості працівників у власних діях, а також зниженню рівня помилок у виконанні регламентованих процедур. У контексті масштабної цифрової трансформації державного управління це дозволяє значно скоротити період адаптації нових співробітників, підвищити ефективність програм підвищення кваліфікації та забезпечити стабільне функціонування кадрового потенціалу незалежно від ротацій чи змін у штаті.

У зв'язку з цим особливо актуальним є запровадження AR/VR-рішень на основі довгострокових кадрових стратегій, що охоплюють як інституційні потреби органів влади, так і індивідуальні освітні траєкторії. У таблиці 1 наведено аналітичну модель стратегічного впровадження AR/VR-технологій у систему професійного навчання службовців публічного сектору.

В табл. 3.2. представлено аналітична модель стратегічного плану впровадження AR/VR-технологій у публічне навчання персоналу».

Таблиця 3.2.

Аналітична модель стратегічного плану впровадження AR/VR-технологій у публічне навчання персоналу»

Стратегічна ціль	Операційна ціль	Інструменти досягнення	Бюджет (джерело фінансування)
1. Підвищення професійної компетентності співробітників у цифровому середовищі	1.1. Формування цифрових навичок через AR/VR-тренажери	Розробка навчальних AR/VR-сценаріїв на базі типових ситуацій; використання VR-шоломів для тренінгів у безпечному і контрольованому середовищі	Місцевий бюджет + грант на цифрову освіту (Мінцифри)
	1.2. Запровадження персоналізованих траєкторій підготовки	Впровадження LMS-платформи з AI-модулем для моніторингу прогресу та автоматичного підбору навчальних тем за результатами AR/VR-сесій	Проект міжнародної технічної допомоги (EU4Digital)
2. Забезпечення безперервності та адаптивності процесу навчання персоналу	2.1. Розробка гнучкого графіка AR/VR-сесій з урахуванням посадових обов'язків	Запуск вебпорталу з особистими кабінетами співробітників, де доступні індивідуальні графіки, підключення до модулів через віддалений доступ	Перерозподіл коштів IT-департаменту
	2.2. Створення бібліотеки AR/VR-тренінгів, актуальних до змін у законодавстві	Розробка внутрішньої платформи з автоматичним оновленням сценаріїв на основі аналітики нормативних змін; співпраця з правовими службами	Спонсорські кошти + міжнародна технічна допомога
3. Підвищення ефективності адміністративних послуг через практичне навчання у VR-середовищі	3.1. Впровадження VR-модулів для симуляції роботи в умовному ЦНАП	Створення віртуальної копії зали обслуговування; моделювання поведінки клієнтів; аналіз рішень у процесі тренінгу	Спільне фінансування з МОН, місцевого бюджету та донорів
	3.2. Вимірювання впливу AR/VR-навчання на якість і швидкість обслуговування	Збір даних через KPI-метрики (тривалість обробки запиту, кількість помилок, задоволеність громадян); порівняльний аналіз до/після впровадження	Кошти проєкту USAID / технічна підтримка від міжнародних НГО

Джерело: складено автором

Деталізуємо нижче запропоновані стратегії в табл.1.

Стратегічна ціль 1. У контексті стрімкої диджиталізації суспільства, що охоплює всі сфери життєдіяльності, професійна підготовка працівників органів публічної влади набуває нового змісту. В умовах активного розвитку електронного урядування, автоматизації управлінських рішень та зростання обсягів цифрової інформації, державні службовці мають володіти не лише базовими цифровими вміннями, а й бути здатними до постійної адаптації,

аналітичного мислення та ефективної взаємодії з сучасними інформаційно-комунікаційними технологіями. У цьому процесі технології віртуальної (VR) та доповненої реальності (AR) розглядаються як перспективні освітні інструменти, що забезпечують високий рівень інтерактивності та наближеності до реальних службових ситуацій.

Одним із ключових механізмів реалізації цієї мети є використання симуляційних AR/VR-тренажерів, які відтворюють типові управлінські ситуації у віртуальному середовищі. Такі моделі сприяють формуванню алгоритмів дій, прийняття обґрунтованих рішень у змодельованих умовах, зменшуючи ймовірність помилок під час реальної взаємодії з громадянами чи електронними сервісами. Гнучкість віртуального контенту дозволяє адаптувати тренінги під конкретні завдання чи напрями діяльності, що підвищує практичну цінність отриманих знань.

Іншим важливим компонентом є впровадження систем навчання на основі LMS-платформ, інтегрованих з елементами штучного інтелекту. Ці системи дають змогу реалізовувати персоналізовані освітні траєкторії, відслідковувати індивідуальний прогрес, виявляти прогалини в знаннях і пропонувати релевантні навчальні модулі. Такий диференційований підхід забезпечує ефективніше засвоєння матеріалу, підвищує мотивацію до професійного зростання та дозволяє управляти розвитком персоналу відповідно до сучасних вимог цифрової адміністрації.

Фінансування зазначеної стратегії передбачається здійснювати за рахунок комбінації коштів місцевих бюджетів та грантових ресурсів, спрямованих на підтримку цифрової освіти. Залучення фінансової підтримки з боку міжнародних донорських програм дозволяє знизити бюджетне навантаження на муніципалітети, одночасно забезпечуючи технологічну базу для впровадження інноваційних форм навчання. Такий підхід сприяє поступовому вирівнюванню національної моделі службової освіти з глобальними практиками цифрового урядування.

У цілому, стратегія розвитку цифрової компетентності через інструменти AR/VR відповідає пріоритетам трансформації державного управління та спрямована на підготовку фахівців, здатних забезпечити якісний сервіс в умовах змінної, інформаційно насиченої реальності. Це дозволяє формувати кадрову спроможність публічного сектору, орієнтовану на сталість, інноваційність та громадсько орієнтоване адміністрування.

Стратегічна ціль 2. Формування сталої та адаптивної моделі безперервного навчання персоналу органів публічної влади

Підвищення ефективності державної служби в умовах цифрової трансформації неможливе без впровадження механізмів безперервного професійного розвитку, що враховують високу динаміку управлінських завдань, постійні оновлення нормативно-правової бази та зростання вимог до цифрової компетентності кадрів. Традиційні, статичні форми підвищення кваліфікації, обмежені в часі, просторово прив'язані та методично застарілі, не відповідають реальним запитам публічної служби. У цьому контексті технології доповненої та віртуальної реальності (AR/VR) відкривають нові можливості для формування гнучких, персоналізованих, інституційно інтегрованих освітніх моделей.

Розгортання AR/VR-модулів із врахуванням професійної спеціалізації й посадових функцій дозволяє здійснювати синхронізацію освітнього процесу з робочим графіком працівника. Особисті кабінети, віддалений доступ до навчальних платформ, можливість проходження тренінгів у будь-який зручний час забезпечують адаптацію навчання до ритму роботи, що є критично важливим у сферах з безперервним циклом функціонування (як-от ЦНАПи, медичні або соціальні служби). Такий підхід не лише зберігає функціональність установи, а й дозволяє уникнути формального підходу до навчання.

Особливу цінність становить розробка оновлюваних бібліотек AR/VR-контенту, що синхронізується з актуальними змінами у законодавстві та адміністративному регламентуванні. Це дає змогу забезпечити правову релевантність і своєчасність оновлення навчального матеріалу. Залучення експертів-юристів та аналітиків у сфері електронного врядування до створення

таких матеріалів забезпечує міждисциплінарну якість освітнього контенту й підвищує його прикладну цінність у щоденній практиці публічного управління.

Фінансове забезпечення реалізації цієї цілі може бути досягнуто через оптимізацію внутрішніх бюджетних ресурсів (наприклад, шляхом переорієнтації витрат ІТ-відділів) у поєднанні з донорською підтримкою міжнародних організацій, які зацікавлені у формуванні сталої, прозорої та функціонально ефективної цифрової держави. Такий підхід дозволяє зміцнити партнерство між місцевими адміністраціями й глобальними ініціативами цифрової освіти.

Отже, створення умов для постійного, адаптивного та актуального навчання працівників публічного сектору на базі AR/VR-платформ є важливим кроком до професіоналізації державної служби. Це підвищує здатність персоналу оперативно реагувати на нові виклики, знижує ризики управлінських помилок і забезпечує якісну реалізацію повноважень у контексті змінного інформаційного середовища.

Стратегічна ціль 3. Оптимізація якості надання адміністративних послуг шляхом практико-орієнтованого навчання у VR-середовищі

У сучасній системі публічного обслуговування ключовим чинником ефективності виступає практична підготовка персоналу до реальної взаємодії з громадянами. Забезпечення належного рівня сервісу вимагає не лише теоретичної поінформованості, а й уміння гнучко реагувати на непередбачувані ситуації, діяти згідно з процедурами та підтримувати комунікативну компетентність. У цьому контексті віртуальна реальність (VR) відкриває нові можливості для формування прикладних навичок у контрольованому, безпечному та відтворюваному освітньому середовищі.

Розробка VR-модулів для імітації умов надання послуг у центрах адміністративного обслуговування передбачає створення віртуальних робочих просторів, де змодельовані типові й нетипові сценарії взаємодії з клієнтами. Завдяки таким симуляціям працівники мають змогу відпрацювати послідовність дій, знизити рівень емоційного навантаження, покращити навички професійної комунікації та сформувати впевненість у власних діях. Інтерактивність, ефект

занурення та наочність процесів підвищують залученість до навчання й сприяють швидкому закріпленню знань.

Для оцінювання результативності такого навчання доцільним є застосування кількісних і якісних індикаторів, зокрема: середній час обслуговування, кількість помилок у процесі надання послуг, частка повторних звернень, рівень задоволеності клієнтів. Аналіз показників до та після впровадження VR-модулів дозволяє обґрунтовано оцінити ефективність освітньої методики, виявити зони росту та адаптувати програму відповідно до потреб установи.

Фінансування реалізації цієї цілі базується на комбінованій моделі, що включає залучення міжнародної технічної допомоги (зокрема програм USAID), співфінансування з боку місцевих бюджетів, а також грантову підтримку з боку державних освітніх фондів та інституцій розвитку цифрового врядування. Така модель забезпечує не лише стійкість ініціативи, а й умови для її масштабування у довготривалій перспективі.

Узагальнюючи вищевикладене, варто наголосити, що стратегічне впровадження AR/VR-технологій у систему професійного навчання державних службовців становить сучасний, інноваційно обґрунтований та методологічно цілісний підхід до модернізації кадрового потенціалу публічного сектору. Така модель спрямована не лише на підвищення рівня професійної компетентності персоналу та гнучкість освітніх процесів, а й на створення умов для підвищення результативності надання адміністративних послуг. Застосування віртуальних симуляцій, персоналізованих освітніх траєкторій і цифрової аналітики дозволяє формувати адаптивне, контекстно релевантне навчальне середовище, що відповідає реальним управлінським викликам. Додатково, реалізація такої стратегії на основі багатоканального фінансування – за участі державних, муніципальних та донорських ресурсів – забезпечує її довгострокову сталість. У підсумку, впровадження AR/VR у систему публічного управління створює передумови для формування якісно нової моделі державної служби – технологічно зрілої, відкритої до інновацій, орієнтованої на потреби громадян та здатної динамічно реагувати на виклики цифрової епохи.

Висновки до розділу 3

Узагальнюючи вищевикладене, варто наголосити, що стратегічне впровадження AR/VR-технологій у систему професійного навчання державних службовців становить сучасний, інноваційно обґрунтований та методологічно цілісний підхід до модернізації кадрового потенціалу публічного сектору. Така модель спрямована не лише на підвищення рівня професійної компетентності персоналу та гнучкість освітніх процесів, а й на створення умов для підвищення результативності надання адміністративних послуг. Застосування віртуальних симуляцій, персоналізованих освітніх траєкторій і цифрової аналітики дозволяє формувати адаптивне, контекстно релевантне навчальне середовище, що відповідає реальним управлінським викликам. Додатково, реалізація такої стратегії на основі багатоканального фінансування – за участі державних, муніципальних та донорських ресурсів – забезпечує її довгострокову сталість. У підсумку, впровадження AR/VR у систему публічного управління створює передумови для формування якісно нової моделі державної служби – технологічно зрілої, відкритої до інновацій, орієнтованої на потреби громадян та здатної динамічно реагувати на виклики цифрової епохи.

Стратегічний план впровадження технологій доповненої (AR) та віртуальної реальності (VR) у систему навчання співробітників Департаменту цифрової трансформації та забезпечення надання адміністративних послуг Рівненської міської ради є цілісним і перспективним інструментом розвитку кадрового потенціалу в умовах цифрової трансформації. Запропонована модель поєднує інноваційні освітні рішення з практичними потребами муніципального управління, дозволяючи забезпечити персонал адаптивними, інтерактивними та результативними форматами підвищення кваліфікації. AR/VR-технології не лише скорочують час професійної адаптації та знижують ризики помилок у роботі з громадянами, але й сприяють формуванню цифрової компетентності, що відповідає вимогам сучасного сервісного публічного адміністрування.

ВИСНОВКИ

Сутність інформаційних технологій в органах влади полягає у використанні цифрових рішень для збору, обробки, зберігання та обміну управлінською інформацією з метою оптимізації адміністративних процесів, підвищення якості надання публічних послуг і забезпечення ефективної взаємодії з громадянами. Їх значення полягає не лише у технічній модернізації державного апарату, а й у формуванні нової управлінської культури, заснованої на прозорості, оперативності, аналітичності й сервісному підході. Інформаційні технології забезпечують основу для побудови інтегрованих, відкритих і результативних систем публічного управління, що відповідають викликам сучасного цифрового суспільства.

Нормативно-правове забезпечення впровадження інформаційних технологій у діяльність державних установ України формує цілісну правову й організаційно-інституційну основу для цифрової трансформації публічного управління. Аналіз основоположних законів, постанов і розпоряджень Кабінету Міністрів України, а також профільних регламентів Мінцифри засвідчує поступове формування міждисциплінарного середовища, в якому врегульовано питання електронної ідентифікації, взаємодії державних інформаційних систем, електронної демократії та фінансування цифрових ініціатив. Водночас структура правового поля не лише відображає технічні та процедурні вимоги, але й закладає принципи публічності, прозорості, безпеки та орієнтації на громадянина як суб'єкта е-сервісів. Це створює передумови для формування стійкої цифрової держави, здатної функціонувати в умовах воєнних викликів і глобальних змін.

Узагальнення міжнародного досвіду використання інформаційних технологій у наданні адміністративних послуг свідчить про те, що найефективніші моделі цифрового врядування базуються на інтеграції трьох ключових складових: надійної цифрової ідентифікації, безпечного міжвідомчого обміну даними та орієнтованих на користувача сервісів. Приклади Естонії,

Південної Кореї, Сінгапуру та країн ЄС демонструють, що цифрова трансформація не лише оптимізує державне управління, а й підвищує прозорість, довіру громадян і стійкість інституцій у кризових умовах. Цей досвід є цінною основою для вдосконалення української системи надання адміністративних послуг, зокрема в контексті розвитку ЦНАП, адаптації до викликів воєнного часу та побудови сучасної цифрової держави.

Організація роботи Департаменту цифрової трансформації Рівненської міської ради демонструє сучасну модель інтегрованого публічного управління, в якій поєднуються функції адміністративного сервісу, цифровізації управлінських процесів, інфраструктурної підтримки та комунікації з громадою. Завдяки чітко структурованій діяльності, орієнтованій на принципи доступності, прозорості та технологічної ефективності, Департамент виконує ключову роль у трансформації міста Рівне в цифрову громаду, що здатна адаптуватися до викликів часу, забезпечувати якісні послуги населенню та підтримувати інноваційний розвиток муніципального середовища.

Розглянута практика впровадження цифрових технологій у наданні адміністративних послуг засвідчує, що цифровізація не лише спрощує та прискорює обслуговування громадян, а й трансформує саму природу публічного управління, наближаючи його до моделі відкритого, адаптивного й людиноцентричного врядування. Цифрові рішення забезпечують прозорість процедур, скорочення бюрократичних бар'єрів і підвищення операційної ефективності органів влади. На прикладі Департаменту цифрової трансформації Рівненської міської ради доведено, що системний підхід до впровадження ІТ-рішень, регулярний моніторинг цифрової зрілості, цільові інвестиції в технічну інфраструктуру, підвищення кваліфікації персоналу та орієнтація на користувача дозволяють забезпечити високу якість публічних сервісів. Забезпечення багатоканального доступу до послуг, стабільне зростання частки електронних звернень, ефективна інтеграція з національними цифровими платформами та постійна робота над удосконаленням процесів свідчать про значний потенціал

місцевого самоврядування як активного суб'єкта цифрової трансформації держави загалом.

Аналіз проблем і викликів у діяльності ЦНАПів у період війни засвідчив, що ефективне функціонування системи надання адміністративних послуг у кризових умовах залежить не лише від технологічної готовності, а й від інституційної гнучкості, кадрової стійкості, фінансової забезпеченості та наявності адаптивної нормативної бази. Війна оголила критичні вузькі місця – інфраструктурну вразливість, кіберальну загрозу, кадровий дефіцит, перевантаження через збільшення попиту з боку ВПО, а також правову невизначеність. Водночас окреслені виклики створюють передумови для стратегічного переосмислення ролі ЦНАПів як елементів стійкої державної інфраструктури, здатної забезпечувати публічний сервіс навіть в умовах надзвичайних ситуацій.

Узагальнюючи вищевикладене, варто наголосити, що стратегічне впровадження AR/VR-технологій у систему професійного навчання державних службовців становить сучасний, інноваційно обґрунтований та методологічно цілісний підхід до модернізації кадрового потенціалу публічного сектору. Така модель спрямована не лише на підвищення рівня професійної компетентності персоналу та гнучкість освітніх процесів, а й на створення умов для підвищення результативності надання адміністративних послуг. Застосування віртуальних симуляцій, персоналізованих освітніх траєкторій і цифрової аналітики дозволяє формувати адаптивне, контекстно релевантне навчальне середовище, що відповідає реальним управлінським викликам. Додатково, реалізація такої стратегії на основі багатоканального фінансування – за участі державних, муніципальних та донорських ресурсів – забезпечує її довгострокову сталість. У підсумку, впровадження AR/VR у систему публічного управління створює передумови для формування якісно нової моделі державної служби – технологічно зрілої, відкритої до інновацій, орієнтованої на потреби громадян та здатної динамічно реагувати на виклики цифрової епохи.

Стратегічний план впровадження технологій доповненої (AR) та віртуальної реальності (VR) у систему навчання співробітників Департаменту цифрової трансформації та забезпечення надання адміністративних послуг Рівненської міської ради є цілісним, методологічно обґрунтованим і перспективним інструментом розвитку кадрового потенціалу в умовах глибоких цифрових змін у публічному секторі. Запропонована модель інтегрує інноваційні освітні технології з реальними функціональними потребами муніципального управління, що дозволяє формувати персонал, здатний ефективно діяти в цифровому сервісному середовищі. Адаптивні, інтерактивні та високорезультативні формати підвищення кваліфікації, які реалізуються через AR/VR-модулі, не лише скорочують тривалість професійної адаптації нових працівників, а й істотно знижують ризики помилок під час надання адміністративних послуг. Крім того, такі технології сприяють розвитку цифрової грамотності, формуванню критично важливих навичок швидкого реагування на нестандартні ситуації та підвищенню якості комунікації з громадянами, що є визначальними чинниками для ефективного публічного адміністрування нового покоління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про електронний цифровий підпис» 22.05.2003 № 852–IV. URL:: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/852-15>. (дата звернення: 20.04.2025).
2. Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» № 2155-VIII від 5 жовтня 2017 р. // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2155-19> (дата звернення: 18.05.2025).
3. Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання електронної взаємодії електронних інформаційних ресурсів» № 606 від 8 вересня 2016 р. // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/606-2016-%D0%BF> (дата звернення: 18.05.2025).
4. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження плану заходів з реалізації Концепції розвитку електронного урядування в Україні» № 617-р від 22 серпня 2018 р. // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/617-2018-%D1%80> (дата звернення: 18.05.2025).
5. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку використання коштів держбюджету за програмою «Електронне урядування»» № 236 від 14 березня 2012 р. // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/236-2012-%D0%BF> (дата звернення: 18.05.2025).
6. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції розвитку електронної демократії в Україні» № 797-р від 8 листопада 2017 р. // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/797-2017-%D1%80> (дата звернення: 18.05.2025).
7. Наказ Міністерства цифрової трансформації України «Вимоги до засобів електронної ідентифікації, рівнів довіри...» № 130 від 05 грудня 2022 р.

// База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0129-23> (дата звернення: 18.05.2025).

8. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України № 851–IV від 22.05.2003 р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/851-15>. (дата звернення: 20.04.2025).

9. Закон України «Про адміністративні послуги» № 5203-VI від 6 вересня 2012 року // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/5203-17> (дата звернення: 18.05.2025).

10. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Примірного положення про центр надання адміністративних послуг» № 118 від 20 лютого 2013 року // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/118-2013-%D0%BF> (дата звернення: 18.05.2025).

11. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Примірного регламенту центру надання адміністративних послуг» № 588 від 1 серпня 2013 року // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/588-2013-%D0%BF> (дата звернення: 18.05.2025).

12. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Деякі питання надання адміністративних послуг через центри надання адміністративних послуг» № 523-р від 16 травня 2014 року, м. Київ // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/523-2014-%D1%80> (дата звернення: 18.05.2025).

13. Асєєв Г.Г. Управління сучасним документообігом: теорія, структура, методи. Вісник Книжкової палати. 2004. № 4. С. 26–29.

14. Бочуля Т., Бехверхий К. Обслуговування облікової інформації: архіви, база даних, системи великих обсягів даних (Big data). Бух. облік і аудит. 2014. № 8. С. 29–37.

15. Варламова Л. Н. Новий стандарт у сфері діловодства. Секретар–референт. 2007. №6. с. 164.

16. Вороная Н.Р., Уваров О.Ю. Зберігання документів на підприємстві. Податки та бухгалтерський облік. Спеціальний випуск 2007. №9. С.4–111.
17. Гоголюк Н.Г., Казімірова І.А. Сучасне діловодство: зразки документів, діловий етикет, інформація для ділової людини К.: Довіра, 2007. 687 с.
18. Гончарова Н. Документаційне забезпечення менеджменту: Навчальний посібник. М–во освіти і науки України, Київський нац. ун–т культури і мистецтв К.: Центр навчальної літератури, 2006. 259 с.
19. Гордієнко. К.Д. Діловодство в роботі секретаря. Практичний посібник. К.: КНТ, 2006. 280 с.
20. Дудар З.В., Самофалов Л.Д. Ревенчук І.А Діловодство з використанням комп'ютерної техніки: Навч.посіб. Х. Компанія СМІТ, 2009 330с.
21. Документне забезпечення управлінської діяльності організацій: навч.–метод. посіб.; Рівнен. держ. гуманітар. ун–т. Рівне : 2016. 116 с.
22. Електронний документообіг: сучасні тенденції та проблеми провадження URL:
http://www.rusnauka.com/34_VPEK_2012/Philologia/7_121024.doc.htm (дата звернення: 20.04.2025)
23. Жигалов В. Т., Шимановська Л.М. Основи менеджменту і управлінської діяльності. К. : Вища шк., 2015. 223 с.
24. Інформаційне забезпечення управлінської діяльності в умовах інформатизації: організаційно–правові питання теорії і практики. За ред. Р. Калюжного та В. Шамрая. К. 2002. 296 с.
25. Кірсанова М.В., Аксьонов Ю.М. Курс діловодства: Документальне забезпечення управління: Навчальний посібник 2 вид. М.: ИНФРА–М. 2006. 339 с.
26. Кисельова А. Сучасні системи електронного документообігу: архітектура архівного модуля. Наукові праці Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського. Київ, 2013. Вип. 36. –С. 98–113.

27. Ковтанюк Ю. Сучасні завдання електронного документознавства в Україні. Наукові праці Національної бібліотеки України імені В.І. Вернадського. НАН України, Нац. б-ка України ім. В. І. Вернадського, Асоц. б-к України Київ, 2012. Вип. 34. С. 29–37.
28. Корнева Т. В. Правове та організаційне забезпечення електронного документообігу при переміщенні товарів. Часопис Київ. ун-ту права. 2013. № 3. С. 116–119.
29. Крутова А. Електронний документообіг на підприємствах електронної комерції. Економіст. 2011. № 3. С. 31–35.
30. Кручініна Т. Переваги й недоліки електронного документообігу. Секретарь–референт. 2014. № 10. С. 26–31.
31. Кузнецова Т.В. Лихачов М.Т., Райхцаум А.Л. Документи і діловодство. Справ. Посібник. М.: Економіка. 2007. 271 с.
32. Матвієнко О.В. Основи організації електронного документообігу: навч. пос. К. : Центр учбової літератури, 2008. 112 с.
33. Малащенко А. О. Електронне діловодство: монографія. Нац. акад. наук України, Ін-т кібернетики ім. В. М. Глушкова. К. : Наукова думка, 2013. 138 с.
34. Мартинюк Т. Організація та проведення нарад засобами систем електронного документообігу. Довід. секретаря та офіс-менеджера. 2014. № 6. С. 41–42.
35. Міщенко А.П. Стратегічне управління. Навчальний посібник. К: «Центр навчальної літератури», 2011. 285 с.
36. Мойсєєв В.А. Паблік рілейшнз. К.: Академвидав, 2007. 240 с.
37. Основи паблік рилейшнз: навч. посіб. для студентів спец. 053 «Психологія» та 281 «Публічне управління та адміністрування». О. Г. Романовський, Н. В. Серeda, Є. В. Воробйова; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків : НТУ «ХПІ», 2018. 173 с.
38. Офіційний сайт: Департамент цифрової трансформації та забезпечення надання адміністративних послуг Рівненської міської ради URL:

<https://data.gov.ua/organization/cfa34fe6-a07c-409c-af72-3c9f86116f53> (дата звернення: 20.04.2025).

39. Паламарчук Л. Підготовка електронних документів до передачі в архів установи. Секретарь–референт. 2013. № 12. –С. 11–16.
40. Паламарчук Л. Проблеми зберігання документів з кадрових питань в електронній формі. Секретарь–референт. 2013. № 10. С. 8–16.
41. Пелехата О. Управління документними комунікаціями за допомогою мережних технологій. Вісн. Кн. палати. 2012. № 3. С. 29–31.
42. Писаренко В. П. Класифікація та складові електронних документів. Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. Харків, 2012. Вип. 2. С. 101–105.
43. Плешакова–Боровинська М. Системи електронного документообігу в діяльності. Вісн. Кн. палати. 2012. № 7. С. 35–38.
44. Порівняльний огляд систем електронного документообігу, Книги та статті URL: <http://easy-code.com.ua/2012/08/porivnyalniy-oglyad-sistem-elektronnogo-dokumentooobigu-knigi-ta-statti-rizne-statti/>. (дата звернення: 20.04.2025)
45. Радченко С. В. Особливості систем електронного документообігу у державних органах України. Статті та повідомлення, 2013. С. 396.
46. Структура та компоненти системи електронного документообігу URL: <http://nauch.com.ua/geografiya/20401/index.html?page=2> (дата звернення: 20.04.2025)
47. Скібіцька Л. І. Діловодство: навч. посіб. для студ. ВНЗ 2–ге вид. К.: Кондор, 2012. 219 с
48. Сучасний електронний документообіг URL: <http://uchenik-ua.com/akts/851/index.html>. (дата звернення: 20.04.2025)
49. Сутність функціональних стратегій в процесі реалізації стратегічних змін URL: <http://bibliofond.ru/view.aspx?id=707207>. (дата звернення: 20.04.2025)

50. Системи електронного документообігу змін URL: http://bo.com/book_367_glava_53_12.2._Системи_елек?.html (дата звернення: 20.04.2025)

51. Тітенко Л.А. Діловодство з використанням комп'ютерної техніки: навч. посіб. Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». К. : КНЕУ, 2014. 345 с.

52. Ткачук Г.І. Постова С.А. Використання електронної системи документообігу у ВНЗ Магістратура в умовах євроінтеграційних процесів вищої школи. Житомир: ЖДУ, 2014. С. 254.

53. Тимошук В. Надання адміністративних послуг у муніципальному секторі. Навч. посіб. для осіб місцевого самоврядування. К.: ТОВ «Підприємство «ВІ ЕН ЕЙ». 2015. 124с.

54. Уніфікована система організаційно–розпорядчої документації. Вимоги до оформлювання документів: ДСТУ 4163–2003: Стандарт: Наукове видання. К.: Держспоживстандарт України, 2003.23 с.

55. Універсальний довідник з ділових паперів та ділової етики. К. : Довіра, 2015. 623 с.

56. Федусенко О. В., Доманецька І.М, Красовська Г.М. Проектування систем електронного документообігу: навч. посіб. для студ., які навч. за напрямом підгот. 6.050101 «Комп'ютерні науки». Київ. нац. ун-т буд-ва і архітектури. Київ : КНУБА, 2017. 287 с.

57. Хоменко М. О. Грабарь О.Г. Посібник з діловодства: навч. посіб. 2–е вид., випр. і доп. К. : Генеза, 2013. 103 с.

58. Цифрові адміністративні послуги в Україні. Практичний посібник. 2023 URL: <https://uastrat.com/wp-content/uploads/2024/02/digital-administrative-services-in-ukraine-2023.pdf> (дата звернення: 20.11.2024).

59. Мобільні центри надання адміністративних послуг URL: <https://mokavto.com.ua/index.php/typography/spetsializovana-tekhnika/171-mobilni-tsnapri> (дата звернення: 20.11.2024).

60. Шпірко А.Р., Прокопенко А.А. Впровадження та ефективне використання електронного документообігу й електронного підпису в Україні: проблеми, нові можливості, шляхи розвитку. Вісник НБУ. 2005. № 3. С. 36–41.
61. Черненко, О. І. Документаційне забезпечення управління: навч. посібник. Львів: Видавничий центр ЛНУ, 2019. 280 с.
62. e-Estonia – Digital Government Agency. X-Road – Interoperability services. e-Estonia. <https://e-estonia.com/solutions/interoperability-services-x-road/x-road/> (дата звернення: 20.04.2025).
63. OECD. 2023 OECD Digital Government Index. Paris: OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/2023-oecd-digital-government-index_1a89ed5e-en.html (дата звернення: 20.04.2025).
64. Global Government Forum. Mia Hunt. South Korea tops OECD Digital Government Index. Feb 7, 2024. <https://www.globalgovernmentforum.com/south-korea-tops-oecd-digital-government-index/> (дата звернення: 20.04.2025).
65. Ministry of the Interior and Safety (South Korea). Digital Government. <https://www.mois.go.kr/eng/sub/a03/EGovernment/screen.do> (дата звернення: 20.04.2025).
66. Government of Singapore. GeBIZ – Government e-Procurement. <https://www.gebiz.gov.sg> (дата звернення: 20.04.2025).
67. Blockchain URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/blockchain> (дата звернення: 20.11.2024).
68. 360° навчання. Як VR та AR допомагають в освіті URL: <https://prjctrmag.com/vrarinedu> (дата звернення: 20.11.2024).
69. Palombo R., Westermann J., Pröschold J. F. Integrating VR/AR and AI-Chatbots in the Public Sector: Barriers and Synergies. Digital Government Research Conference Proceedings. 2025. P. 1–11. URL: <https://doi.org/10.59490/dgo.2025.977> (дата звернення: 09.06.2025).
70. Stefan H., Mortimer M., Horan B. Evaluating the Effectiveness of Virtual Reality for Safety-Relevant Training: A Systematic Review. Virtual Reality. 2023.

Vol. 27, No. 4. P. 1203–1225. URL: <https://doi.org/10.1007/s10055-023-00843-7>
(дата звернення: 09.06.2025).

71. Hans S. Michael M., Ben H. Evaluating the effectiveness of virtual reality for safety-relevant training: a systematic review. 2023 URL: https://link.springer.com/article/10.1007/s10055-023-00843-7?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 09.06.2025).



ДОВІДКА

ПРО ПРИЙНЯТТЯ СТАТТІ ДО ПУБЛІКАЦІЇ

10.06.2025

Шановний(і) автор(и):

Мордас Олена Миколаївна,

Редакційний комітет з радістю повідомляє, що стаття «СТРАТЕГІЧНИЙ ПЛАН AR/VR-НАВЧАННЯ СПІВРОБІТНИКІВ ДЕПАРТАМЕНТУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ РІВНЕНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ» прийнята до публікації в №21 студентського наукового журналу «UNIVERSUM», випуск якого заплановано на 20 червня 2025 року.

Опублікована стаття буде доступна з 20.06.2025 за посиланням:

<https://archive.liga.science/index.php/universum/issue/view/june2025>

Електронні сертифікати про публікацію та подяки науковим керівникам також будуть доступні з 20 червня. Розсилка замовлених друкованих примірників, сертифікатів та подяк відбудеться з 3 по 10 липня.

З повагою,

Директор Молодіжної наукової ліги
Голова редакційного комітету
ІГОР КОРЕНЮК



[illegible]

