

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:

**Інформаційно-комунікаційні технології як інструмент
підвищення ефективності роботи ЦНАП у м. Рівне**

Виконала: студентка 4 курсу, групи ІБАС–41
Спеціальності 029 «Інформаційна,
бібліотечна та архівна справа»
Чемерик Соломія Ігорівна

Керівник: к.е.н., доцентка кафедри менеджменту
та публічного врядування
Маланчук Лариса Олексіївна

Рецензент: к.п.н., доцентка кафедри
менеджменту та публічного
врядування
Мартинюк Галина Федорівна

Рівне – 2025

Звіт подібності

метадані

Назва організації

National University of Water and Environmental Engineering

Заголовок

КР_Чемерик_С._І...docx

Автор

Науковий керівник / Експерт

Чемерик Соломія ІгорівнаЧемерик Соломія Ігорівна

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.

2.91%
2.91%

КП 1

1.04%
1.04%

КЦ

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2

17679

Кількість слів

144277

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		4
Інтервали		0
Мікропробіли		6
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		5

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	ТЕЗИ секція1.doc 5/27/2025 National University of Water and Environmental Engineering (National University of Water and Environmental Engineering)	162 0.92 %
2	ТЕЗИ секція1.doc 5/27/2025 National University of Water and Environmental Engineering (National University of Water and Environmental Engineering)	58 0.33 %

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СФЕРІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ	6
1.1. Поняття та функції інформаційно-комунікаційних технологій у сфері надання адміністративних послуг	6
1.2. Роль інформаційно-комунікаційних технологій у підвищенні якості адміністративних послуг	11
1.3. Зарубіжний досвід використання інформаційно-комунікаційних технологій у державних установах	22
Висновки до розділу 1.....	33
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В РОБОТІ ЦНАП У М.РІВНЕ	35
2.1. Загальна характеристика діяльності ЦНАП м.Рівне	35
2.2. Аналіз основних інформаційно-комунікаційних рішень, які використовуються в роботі центру	45
2.3. Оцінка ефективності застосування інформаційно-комунікаційних технологій у ЦНАП м. Рівне.....	51
Висновок до розділу 2.....	54
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В РОБОТІ ЦНАП У М.РІВНЕ	56
3.1. Впровадження сучасних цифрових рішень для автоматизації процесів у ЦНАП м.Рівне.....	56
3.2. Оцінка ефективності запропонованого рішення для ЦНАП м. Рівне.....	68
Висновки до розділу 3.....	74
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78
ДОДАТОК	85

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку цифрового суспільства інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) дедалі більше інтегруються в управлінські процеси державного сектору, трансформуючи традиційні моделі надання адміністративних послуг. Цей процес є невід'ємною складовою побудови сервісно-орієнтованої держави, здатної оперативно реагувати на запити громадян, забезпечувати прозорість діяльності органів публічної влади та знижувати адміністративні бар'єри. Використання ІКТ дозволяє автоматизувати рутинні операції, уніфікувати документообіг, забезпечити дистанційний доступ до послуг, впровадити персоналізований підхід до обслуговування та посилити комунікацію між владою і суспільством. Крім того, завдяки цифровим платформам можлива синхронізація дій між різними суб'єктами надання послуг, що сприяє формуванню цілісної системи управління. У цьому контексті цифровізація виступає не лише технологічним фактором, а й глибокою концептуальною зміною логіки функціонування публічної адміністрації, у якій перевага надається ефективності, відкритості та орієнтації на потреби громадян.

Реалізація цифрових рішень у сфері адміністративних послуг потребує міждисциплінарного підходу, що поєднує правове регулювання, інституційну спроможність, технічну інфраструктуру та орієнтацію на користувача. ІКТ формують єдину інформаційну екосистему, в якій інтегровані дані, електронна ідентифікація, захищені канали зв'язку й аналітичні інструменти сприяють підвищенню якості, швидкості та доступності сервісів. Водночас цифрова трансформація зміцнює довіру до державних інституцій, розвиває електронну демократію, забезпечує цифрові права громадян.

Питання впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у сферу адміністративних послуг розглядалося в працях українських і зарубіжних науковців, зокрема Н.Г. Гоголюк, Т.В. Кузнєцової, О.В. Матвієнка, З.В. Дудар, А. Meijer, M. Janssen та ін. У їхніх дослідженнях розкривається роль ІКТ у трансформації публічного управління, зокрема в електронному документообігу,

цифровому сервісі, інтероперабельності систем, кібербезпеці, доступності послуг і формуванні електронного врядування.

Метою кваліфікаційної роботи є комплексне дослідження можливостей використання інформаційно-комунікаційних технологій як інструменту підвищення ефективності діяльності Центру надання адміністративних послуг у місті Рівне.

Для реалізації поставленої мети в роботі визначено такі **завдання**:

- розкрити поняття та охарактеризувати функції інформаційно-комунікаційних технологій у сфері надання адміністративних послуг;
- проаналізувати роль ІКТ у підвищенні якості адміністративного сервісу в органах публічного управління;
- узагальнити зарубіжний досвід використання інформаційно-комунікаційних технологій у діяльності державних установ;
- надати загальну характеристику діяльності ЦНАП у місті Рівне як суб'єкта публічного сервісу;
- здійснити аналіз цифрових інструментів та платформ, що використовуються в роботі ЦНАП м. Рівне;
- оцінити ефективність впроваджених інформаційно-комунікаційних рішень на основі кількісних та якісних показників;
- обґрунтувати можливість запровадження сучасних цифрових технологій (зокрема, елементів автоматизації, мобільних сервісів, аналітичних інструментів) для оптимізації роботи ЦНАП м. Рівне;
- здійснити оцінку ефективності запропонованих цифрових рішень для підвищення результативності діяльності ЦНАП у місті.

Об'єктом дослідження виступає процес цифрової трансформації органів місцевого самоврядування в частині надання адміністративних послуг населенню.

Предметом дослідження є інформаційно-комунікаційні технології, які впроваджуються та функціонують у структурі Центру надання адміністративних послуг м. Рівне.

Для досягнення мети та виконання дослідницьких завдань у роботі було використано низку взаємопов'язаних **наукових методів**. Аналітичний метод застосовувався для вивчення теоретичних основ інформаційно-комунікаційних технологій у публічному управлінні та класифікації відповідних наукових підходів. Порівняльний метод дозволив проаналізувати зарубіжний досвід цифровізації адміністративних послуг і виокремити ключові практики. Описовий метод використовувався під час характеристики діяльності ЦНАП м. Рівне. Для систематизації кількісних показників та ілюстрації результатів застосовано табличний і графічний методи. Завдяки методам узагальнення та прогнозування сформульовано пропозиції щодо впровадження сучасних цифрових інструментів у роботу центру.

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: «Роль інформаційно-комунікаційних технологій у підвищенні якості адміністративних послуг», С.62-64; XIV Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту та публічного врядування в контексті євроінтеграції», НУВГП, 22 травня 2025 рік, Рівне: КАІ на тему: «Впровадження сучасних цифрових рішень для автоматизації процесів у ЦНАП», С.195-197.

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.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел на 72 найменування. Обсяг роботи 84 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СФЕРІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

1.1. Поняття та функції інформаційно-комунікаційних технологій у сфері надання адміністративних послуг

Поняття інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) сформувалося на перетині кількох наукових дисциплін – інформатики, теорії інформації, управління, державного адміністрування, соціальної комунікації. Згідно з базовим розумінням, ІКТ – це сукупність методів, технологій, технічних засобів і програмного забезпечення, що забезпечують збирання, збереження, обробку, передавання та використання інформації в електронному вигляді [27, с. 98].

У сфері надання адміністративних послуг ІКТ набувають функціонального значення як інструмент оптимізації взаємодії «влада – громадянин – бізнес». Це підкреслює зсув акценту з простої інформатизації на повноцінну цифровізацію адміністративного сервісу, що передбачає використання електронних каналів комунікації, цифрових реєстрів, порталів послуг, засобів електронної ідентифікації тощо [28, с. 34].

Теоретико-категоріальний аналіз

Поняття ІКТ не є ізольованим – воно тісно пов'язане з категоріями електронного врядування, електронної демократії, цифрових державних послуг, цифрової трансформації. У науковій термінології ІКТ виступають:

- інфраструктурною категорією, яка забезпечує апаратну та програмну основу електронної взаємодії (сервери, хмарні платформи, засоби кібербезпеки),
- процесуальною категорією, що реалізує моделі цифрового документообігу, реєстрації, обробки звернень,
- інституційною категорією, оскільки вимагає реорганізації управлінських структур і процедур у ЦНАП та інших органах.

Це дає підстави розглядати ІКТ як комплексну систему засобів, способів і моделей реалізації владних функцій у цифровому середовищі.

У науковій літературі інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) розглядаються як складна багатогранна категорія, яка досліджується на перетині інформатики, державного управління, соціальної комунікації та правознавства. Підходи до визначення змісту ІКТ відрізняються залежно від предмета дослідження та цілей аналітичного аналізу. Узагальнення провідних наукових позицій дозволяє виокремити чотири основні концептуальні підходи до трактування ІКТ у сфері публічного адміністрування, що представлені в таблиці нижче.

В табл.1.1. подано наукові підходи до трактування інформаційно-комунікаційних технологій у сфері надання адміністративних послуг.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до трактування інформаційно-комунікаційних технологій
у сфері надання адміністративних послуг

Назва підходу	Сутність підходу	Основний акцент	Автор / Джерело
Інформативний	Розглядає ІКТ як сукупність технічних засобів, що забезпечують обробку, зберігання і передавання даних	Технічна інфраструктура, апаратне та програмне забезпечення	Федусенко О.В. [57, с. 48]
Управлінський	Трактує ІКТ як інструмент оптимізації, автоматизації та контролю управлінських процесів	Ефективність адміністративної діяльності, реінжиніринг процесів	Ковтанюк Ю.С. [28, с. 36]
Комунікаційний	Аналізує ІКТ як засіб цифрової взаємодії між владою, громадянами та бізнесом	Нові канали зворотного зв'язку, інтерактивність, доступність	Ушкаленко І.М., Зелінська Ю.С. [56, с. 4]
Соціально-гуманітарний	Вивчає ІКТ у контексті впливу на соціальну справедливість, цифрову інклюзію, захист прав людини	Інклюзивність, етика, рівність цифрового доступу	Пелехата О. [43, с. 30]

Аналіз представлених у таблиці наукових підходів до трактування інформаційно-комунікаційних технологій засвідчує їх міждисциплінарну

природу та глибоку концептуальну варіативність. ІКТ у сфері надання адміністративних послуг розглядаються не лише як технічний інструментарій, але й як організаційна, комунікаційна та соціокультурна складова цифрового врядування. Інформатичний підхід акцентує на матеріально-технічному забезпеченні електронної взаємодії, управлінський – на раціоналізації адміністративної діяльності. Натомість комунікаційний підхід висвітлює роль ІКТ у забезпеченні зворотного зв'язку, а соціально-гуманітарний – у гарантуванні рівного доступу до послуг. Це дає підстави трактувати ІКТ як складний системний феномен, що інтегрує технологічні, управлінські та ціннісні аспекти в умовах цифрової трансформації публічного сектору.

На рис. 1.1 узагальнено ключові функції ІКТ у сфері надання адміністративних послуг, що формують основу сучасного електронного сервісу.



Рис.1.1. Функції інформаційно-комунікаційних технологій у сфері надання адміністративних послуг

Джерело: побудовано автором на основі [2, 28, 56]

У сучасних умовах цифрової трансформації публічного управління інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) виконують багатопланову системну роль, виходячи далеко за межі технічного забезпечення. Їх застосування в контексті надання адміністративних послуг дозволяє формувати

нову якість державного сервісу, що базується на принципах відкритості, ефективності, персоналізації та цифрової взаємодії. Перш за все, ІКТ виступають основою для створення єдиного інформаційного середовища, яке забезпечує збирання, обробку, збереження та доступ до адміністративних даних у реальному часі. Цей інформаційний вимір дозволяє систематизувати діяльність ЦНАП, унеможливаючи втрату або дублювання інформації, що особливо важливо в умовах розгалуженості державної системи [8; 3].

Окрім функції акумулювання та обробки даних, ІКТ є інструментом ефективної комунікації між державою та громадянином. Завдяки цифровим каналам взаємодії, зокрема чат-ботам, особистим кабінетам користувача, онлайн-консультаціям, мобільним застосункам та електронним чергам, громадяни отримують змогу не лише подавати звернення, а й відстежувати їх виконання, надавати додаткові документи, залишати зворотний зв'язок. Як слушно зауважують Ушкаленко І.М. і Зелінська Ю.С., саме цей тип взаємодії формує нову якість цифрової довіри та відкритості влади, що є фундаментом електронної демократії [56, с. 3–4]. Комунікаційна спроможність ІКТ дозволяє долати інституційні бар'єри, зменшувати фізичну дистанцію між владою та громадянином і забезпечувати доступ до послуг незалежно від місця перебування.

Подальший розвиток ІКТ сприяє реорганізації внутрішньої структури процесів у системі надання адміністративних послуг. Використання цифрових технологій дозволяє автоматизувати рутинні операції, встановити стандартизовані алгоритми обробки звернень, спростити процедури погодження, контролю й передачі даних між відділами. У цьому аспекті ІКТ формують організаційну основу для раціоналізації всієї системи обслуговування. Наприклад, згідно з Постановою КМУ № 118, інтеграція систем електронного документообігу в ЦНАП передбачає значне скорочення часу виконання адміністративних дій, зменшення кількості помилок та підвищення рівня прозорості дій посадовців [10].

Цифрові технології також відіграють ключову роль у трансформації управлінських процесів. ІКТ забезпечують можливість точного моніторингу показників роботи установ, обліку дій виконавців, візуалізації навантаження, аналізу ефективності функціонування окремих підрозділів. Завдяки використанню інструментів бізнес-аналітики, таких як Power BI та Tableau, прийняття управлінських рішень спирається на об'єктивні дані, а не на інтуїцію чи формальні звіти [64; 68]. Цей аналітичний потенціал надає змогу не лише констатувати стан системи, а й передбачати ризики, прогнозувати навантаження, оптимізувати розподіл ресурсів.

Поряд із аналітичною здатністю, цифрові рішення дедалі більше відповідають запитам користувачів у контексті швидкості, зручності й індивідуалізації. Можливість самостійного формування запитів, перевірки статусу заяв, подачі документів онлайн значно підвищує рівень клієнтоорієнтованості адміністративного сервісу. Це підтверджується практикою функціонування ЦНАП у місті Рівному, де комплекс цифрових рішень дозволяє громадянам взаємодіяти з державними структурами без фізичного відвідування установ [59]. Таким чином, ІКТ формують умови для розширення доступності, що є одним із пріоритетів публічного врядування в умовах цифрової трансформації.

Ще одним важливим виміром функціональності ІКТ є їх здатність забезпечити системну взаємодію між державними структурами. Інтеграція інформаційних систем і реєстрів на центральному та місцевому рівнях створює умови для реалізації принципу «єдиного вікна» та «одного запиту». У таких умовах громадянин звільняється від обов'язку багаторазового подання одних і тих самих документів у різні органи. Це не лише зменшує адміністративне навантаження, а й сприяє підвищенню ефективності системи загалом. На нормативному рівні такі принципи зафіксовані в постанові КМУ № 606 про взаємодію електронних інформаційних ресурсів [3].

Нарешті, в умовах зростання обсягів електронної інформації надзвичайно важливою стає здатність ІКТ забезпечити контроль і безпеку у цифровому

середовищі. Кожна дія працівника в електронній системі може бути зафіксована, а історія розгляду документів – відстежена. Це створює умови для моніторингу законності дій, виявлення зловживань, попередження порушень термінів та збереження цифрового сліду. Безпекові ж аспекти пов'язані з використанням електронних підписів, шифруванням даних, двофакторною автентифікацією – усе це передбачено законом «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» [2] і наказом Мінцифри № 130 [7], що визначає вимоги до засобів ідентифікації.

1.2. Роль інформаційно-комунікаційних технологій у підвищенні якості адміністративних послуг

З огляду на стрімкий розвиток цифрових технологій, роль інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у вдосконаленні системи надання адміністративних послуг набуває ключового значення. У сучасних умовах цифровізації суспільства ІКТ виступають каталізатором оптимізації державного управління, дозволяючи істотно підвищити доступність, прозорість і оперативність обслуговування громадян. Їхнє впровадження сприяє автоматизації рутинних операцій, суттєвому зменшенню витрат часу й ресурсів, а також покращенню якості управлінських рішень. У результаті формується новий тип сервісу, що орієнтований не лише на задоволення поточних запитів населення, але й на передбачення його майбутніх потреб. Це, у свою чергу, перетворює ІКТ на один із ключових інструментів модернізації публічної адміністрації та розвитку електронного врядування відповідно до новітніх стандартів надання публічних послуг.

Поняття інформаційно-комунікаційних технологій охоплює комплекс методів, процедур і технічних засобів, призначених для збору, обробки, збереження, передачі та подальшого використання інформації в цифровому форматі. До складу ІКТ входять сучасні інформаційні системи, телекомунікаційні мережі, бази даних, апаратне забезпечення, прикладні програми, а також

спеціалізоване програмне забезпечення. Ці технології забезпечують високий рівень автоматизації й оптимізації інформаційних потоків у найрізноманітніших сферах – від державного управління й комерційного сектору до освіти та соціального обслуговування. Вони становлять фундамент сучасної цифрової трансформації, яка сприяє істотному зростанню продуктивності, ефективності й доступності інформаційних ресурсів, необхідних для ухвалення управлінських рішень у публічному секторі.

ІКТ сьогодні інтегруються в усі аспекти функціонування державних інституцій, забезпечуючи масштабну цифрову трансформацію адміністративних процесів. У межах надання адміністративних послуг їхня роль полягає не лише в оптимізації окремих операцій, а й у побудові цілісної цифрової інфраструктури для взаємодії держави й громадян. Застосування ІКТ у публічному адмініструванні дозволяє швидко обробляти звернення, забезпечувати безперервний доступ до інформації, підвищувати прозорість дій посадовців і зменшувати вплив людського фактора. Усе це сприяє не лише підвищенню ефективності державних послуг, але й формує нову парадигму електронного врядування, що ґрунтується на принципах сервісності, відкритості й відповідальності перед громадянами. У контексті сучасних викликів цифрові технології виступають засобом підвищення якості публічної політики та довіри до органів влади.

Крім функціональної оптимізації, ІКТ створюють потужне підґрунтя для побудови єдиного інтегрованого інформаційного простору, у якому всі структурні елементи державного управління взаємодіють у режимі реального часу. Це забезпечує взаємоузгодженість процесів, оперативний обмін даними, уникнення дублювання інформації та підвищення загальної керованості організаційною системою. Особливо важливим є те, що цифрові платформи дозволяють громадянам брати активну участь в управлінських процесах незалежно від їхнього місцезнаходження, що відповідає глобальним тенденціям діджиталізації та мобільності населення. Таким чином, ІКТ стають основою модернізації

публічного сектору, сприяючи його еволюції в напрямку гнучкої, ефективної та соціально відповідальної системи державного управління.

У контексті впровадження цифрових інструментів особливої актуальності набуває їхня здатність забезпечити системний моніторинг і об'єктивну оцінку якості надання адміністративних послуг. Завдяки використанню спеціалізованих електронних систем, таких як електронний документообіг, CRM-рішення та платформи аналітики, органи влади можуть оперативно ідентифікувати проблемні зони, прогнозувати навантаження, адаптувати сервіси до потреб громадян і забезпечувати безперервний зворотний зв'язок. Це дозволяє зменшити адміністративне навантаження, мінімізувати час очікування, знизити ризики бюрократизації та, в підсумку, підвищити результативність управлінських рішень. ІКТ, отже, є не лише інструментом цифрової трансформації, а й ключовим чинником формування нової якості публічного управління, що відповідає викликам часу й орієнтоване на сталий розвиток державних інституцій [15].

У сучасних умовах цифрової трансформації публічного сектору інформаційно-комунікаційні технології виступають ключовим чинником підвищення ефективності та якості надання адміністративних послуг. Їхнє впровадження охоплює широкий спектр аспектів – від забезпечення прозорості й доступності сервісів до зниження витрат часу та ресурсів на виконання управлінських процедур. Завдяки цифровим інструментам державні установи можуть забезпечити оперативне реагування на запити громадян, мінімізувати кількість помилок, пов'язаних із людським фактором, та створити зручні інтерфейси взаємодії. Це дозволяє формувати нову сервісну модель державного управління, орієнтовану на громадянина як центрального суб'єкта адміністрування.

З метою систематизації основних напрямів впливу ІКТ на якість адміністративних послуг, в табл.1.1. наведено ключові сфери такого впливу, їхнє значення та відповідні приклади реалізації на практиці.

Таблиця 1.2.

Вплив інформаційно-комунікаційних технологій на якість
адміністративних послуг

№ п.п.	Сфера впливу ІКТ	Значення	Приклад
1.	Прозорість	Забезпечення відкритості та доступності інформації про адміністративні послуги.	Онлайн-платформи для перевірки статусу звернень, доступ до публічної інформації.
2.	Швидкість	Скорочення часу на обробку запитів і надання послуг.	Автоматизація реєстраційних процедур, електронні черги.
3.	Доступність	Розширення можливостей отримання послуг незалежно від місцезнаходження.	Використання онлайн-платформ і мобільних додатків для подання заяв і отримання довідок.
4.	Оптимізація ресурсів	Скорочення витрат на виконання адміністративних завдань.	Використання електронного документообігу замість паперових процесів.
5.	Зручність	Забезпечення простоти та зрозумілості процесів для громадян.	Інтуїтивно зрозумілі інтерфейси онлайн-сервісів, чат-боти для консультування.
6.	Аналітика та моніторинг	Можливість збору та аналізу даних для покращення послуг.	Створення аналітичних звітів для оцінки ефективності послуг.
7.	Безпека	Захист персональних даних громадян та державної інформації.	Використання захищених каналів зв'язку.
8.	Інтерактивність	Стимулювання зворотного зв'язку між громадянами та органами влади.	Електронні форми опитувань, функція оцінки наданих послуг.
9.	Скорочення корупції	Мінімізація особистих контактів між громадянами та посадовцями.	Запровадження електронних реєстрів і автоматизованих систем ухвалення рішень.
10.	Інтеграція	Забезпечення взаємодії між різними державними установами для обміну даними.	Єдині державні платформи для обробки інформації, такі як «Дія».

Джерело: складено автором

Інформаційно-комунікаційні технології значно підвищують рівень відкритості діяльності органів влади, формуючи середовище, у якому доступ до інформації про адміністративні послуги стає швидким, повним і структурованим. Це сприяє створенню умов для суспільного контролю над публічною адміністрацією, знижуючи ризики зловживань, формального підходу до виконання обов'язків та приховування важливої інформації від громадян. Завдяки використанню цифрових платформ громадяни отримують можливість у режимі реального часу відстежувати статус обробки своїх звернень,

ознайомлюватися з переліком, вартістю, строками й умовами надання адміністративних послуг, а також мати доступ до нормативно-правових актів, що регулюють ці процеси. Такий рівень прозорості підвищує відповідальність посадових осіб, зменшує суб'єктивізм у прийнятті рішень і створює передумови для справедливого, однакового ставлення до всіх користувачів публічних послуг.

Більше того, прозорість, забезпечена ІКТ, є основою для реалізації принципів доброго врядування, де однією з головних цінностей виступає публічність управлінських процесів. Запровадження онлайн-платформ для відкритого інформування громадськості не лише підвищує правову обізнаність населення, а й формує довіру до державних інституцій, що є критичним чинником в умовах демократичного розвитку суспільства. Електронні інформаційні системи, які акумулюють дані про діяльність органів публічної влади, забезпечують єдиний стандарт відкритості, незалежно від географії чи рівня підпорядкування ЦНАП. Вони дозволяють здійснювати об'єктивну оцінку ефективності роботи установ, формують основу для громадської участі у процесі прийняття рішень і зменшують корупційні ризики, які виникають у закритих, непрозорих адміністративних середовищах [20].

Використання інформаційно-комунікаційних технологій у сфері адміністративних послуг істотно підвищує швидкість виконання процедур і скорочує час очікування для громадян. Це досягається за рахунок автоматизації стандартних операцій, електронного документообігу, впровадження чергування в електронному форматі та попереднього запису онлайн. У результаті, час від подання заяви до отримання послуги зменшується в рази, що особливо актуально для великих міських ЦНАП, де щоденно обслуговуються сотні або навіть тисячі користувачів. Застосування ІКТ у цьому контексті дозволяє уникати дублювання інформації, автоматично перевіряти правильність заповнення форм, відслідковувати стадії проходження звернення та оперативно виявляти вузькі місця у процедурних ланцюгах. Це сприяє підвищенню загальної ефективності функціонування адміністративних органів та формуванню позитивного досвіду взаємодії громадян із державними установами.

Крім технічної швидкості виконання окремих операцій, цифрові рішення створюють умови для пришвидшення управлінських рішень і реагування на запити громадськості. Завдяки оперативному доступу до баз даних, інтеграції з державними реєстрами та можливості формування автоматичних звітів, посадові особи можуть швидше ухвалювати обґрунтовані рішення, уникати бюрократичних затримок і зменшувати вплив суб'єктивного фактору. Наприклад, автоматизовані системи дозволяють миттєво зіставляти вхідну інформацію з нормативами, прогнозувати строки виконання та попереджати про порушення термінів. У перспективі така швидкість є не лише показником зручності, але й критерієм якості публічного адміністрування, особливо в умовах кризових ситуацій, коли необхідна швидка реакція держави на потреби населення.

Інформаційно-комунікаційні технології значною мірою сприяють розширенню доступу громадян до адміністративних послуг, незалежно від їхнього місця проживання, соціального статусу чи фізичних можливостей. Завдяки впровадженню онлайн-платформ, мобільних додатків і віддалених кабінетів користувача, громадяни отримують можливість подавати заяви, завантажувати необхідні документи та відстежувати статус звернення без необхідності особистої присутності в органах влади. Така трансформація усуває територіальні та часові бар'єри, що особливо важливо для мешканців сільських територій, людей з інвалідністю, осіб похилого віку, а також громадян, які перебувають за кордоном. ІКТ у цьому контексті виконують роль цифрового мосту між державою та її громадянами, забезпечуючи справжню інклюзивність адміністративного сервісу [17].

Доступність, досягнута за допомогою ІКТ, також виявляється у можливості отримання послуг у зручний для громадян час, включаючи позаробочі години або вихідні дні, що значно підвищує гнучкість державного обслуговування. Більше того, цифрові інструменти дозволяють адаптувати сервіси до індивідуальних потреб користувачів, наприклад, за допомогою мультимовних інтерфейсів, вбудованих голосових помічників, функцій збільшення шрифтів чи текстового дублювання для людей із вадами слуху. Усе це робить адміністративні послуги

не лише технічно доступними, а й справді зручними й рівними для всіх груп населення, реалізуючи принцип соціальної справедливості у публічному управлінні. Таким чином, цифрова доступність стає не лише технічним, а й гуманітарним аспектом реформування державних сервісів [35].

Інтеграція інформаційно-комунікаційних технологій у сферу публічного адміністрування забезпечує значне скорочення витрат на виконання адміністративних завдань. ІКТ дозволяють автоматизувати великий спектр процесів, зменшуючи потребу в паперових носіях, фізичних архівах, повторному введенні даних та дублюванні функцій між різними структурними підрозділами. Це, у свою чергу, веде до зниження обсягів ручної праці, зменшення витрат на друк, логістику, утримання офісних приміщень і зарплату обслуговчого персоналу. Запровадження електронного документообігу дозволяє усунути зайві проміжні операції, спростити процедури погодження та контролю, зменшити адміністративне навантаження на працівників ЦНАП і тим самим покращити їхню продуктивність.

Окрім безпосередньої економії матеріальних і часових ресурсів, оптимізація, досягнута за допомогою ІКТ, створює передумови для більш ефективного розподілу функціональних повноважень і гнучкого управління внутрішніми ресурсами установи. За допомогою цифрових інструментів можливо відстежувати завантаження окремих відділів або працівників, здійснювати оперативну переналаштування завдань, виявляти «вузькі місця» в організації процесів та оперативно реагувати на зміну обсягів звернень. У довгостроковій перспективі це дозволяє зменшити витрати бюджету на адміністративну сферу без зниження якості послуг, а натомість – переорієнтувати вивільнені ресурси на розвиток інновацій, навчання персоналу чи підвищення технічної оснащеності інституцій [3].

Однією з ключових переваг застосування ІКТ в адміністративній сфері є забезпечення зручності для кінцевого користувача – громадянина. Цифрові сервіси проєктуються з урахуванням принципів UX/UI-дизайну, що передбачає простий, інтуїтивно зрозумілий інтерфейс, логічну структуру навігації,

автоматичні підказки та адаптацію до різних типів пристроїв. Завдяки цьому процес отримання послуги не викликає ускладнень навіть у людей без спеціальної комп'ютерної підготовки. Чат-боти, інтерактивні довідники, динамічні форми та автоматизовані заповнювачі даних дозволяють громадянам мінімізувати кількість дій, необхідних для досягнення результату, скорочуючи тим самим психологічні бар'єри у взаємодії з державними інституціями.

Більше того, цифрова зручність охоплює не лише зовнішній інтерфейс сервісу, а й внутрішню логіку побудови процесу. Наприклад, подання однієї заяви може автоматично ініціювати декілька супутніх процесів, що усуває потребу в багаторазових зверненнях. Такі інтегровані механізми створюють умови для «одноразового введення даних» (once-only principle), коли громадянин надає інформацію лише один раз, а всі необхідні для опрацювання служби отримують її автоматично через відповідні шлюзи. У підсумку, ІКТ трансформують взаємодію громадянина з державою у зручний, швидкий і недискримінаційний процес, що сприяє зростанню рівня задоволеності суспільства якістю адміністративного сервісу [19].

Інформаційно-комунікаційні технології відкривають нові можливості для збору, збереження, обробки та аналітики великих обсягів даних, які генеруються в процесі надання адміністративних послуг. Ці дані можуть бути використані як для поточного моніторингу ефективності роботи установ, так і для стратегічного планування та вдосконалення політик у сфері публічного управління. Інструменти аналітики дозволяють виявляти закономірності у зверненнях громадян, визначати типові проблеми, відстежувати зміни попиту на послуги в розрізі часу, регіонів або демографічних груп. Така інформація є основою для ухвалення обґрунтованих, об'єктивних і точних управлінських рішень [22].

Завдяки аналітичним панелям, інтеграції з BI-системами (наприклад, Power BI, Tableau), установи можуть створювати динамічні дашборди для візуалізації основних KPI, формувати звітність у реальному часі та оперативно реагувати на відхилення від нормативних показників. Це дає змогу не лише покращувати якість окремих послуг, а й будувати системи управління на основі

даних (data-driven governance), де цифрова інформація є не побічним продуктом, а основним джерелом знань. Застосування ІКТ у сфері аналітики формує підґрунтя для впровадження персоналізованих, адаптивних сервісів, орієнтованих на реальні потреби громадян.

Безпека інформації є одним із фундаментальних принципів у цифровому адмініструванні, особливо в умовах зростаючих кіберзагроз та обробки значного обсягу персональних даних громадян. Інформаційно-комунікаційні технології забезпечують високий рівень захисту даних за допомогою шифрування, цифрових підписів, багаторівневих систем автентифікації, журналювання дій користувачів і контролю доступу. Такі інструменти дозволяють гарантувати цілісність, конфіденційність і доступність інформації, зменшуючи ризики несанкціонованого доступу, підробки документів чи втрати важливих відомостей. Безпека ІКТ – це не лише технічна категорія, а й передумова для формування довіри громадян до цифрових сервісів і державних платформ [3].

Крім технологічних засобів захисту, цифрова безпека в публічному управлінні потребує дотримання нормативних стандартів, гармонізованих із законодавством України та міжнародною практикою, зокрема ISO/IEC 27001, GDPR тощо. Важливо, що ІКТ дозволяють централізовано адмініструвати системи доступу, відстежувати аномальні дії, своєчасно реагувати на інциденти, а також здійснювати аудит систем для підтвердження їх відповідності нормам. В умовах гібридних загроз, зокрема кібератак на державні сервіси, забезпечення цифрової безпеки є критичним фактором збереження стабільності управлінських процесів і легітимності адміністративних дій.

ІКТ створюють принципово нові механізми комунікації між громадянами та органами влади, що ґрунтуються на інтерактивності, двосторонньому обміні інформацією та зворотному зв'язку в режимі реального часу. Завдяки таким інструментам, як електронні звернення, опитування, оцінювання якості послуг, форуми та чат-боти, користувачі можуть не лише отримувати послуги, але й активно впливати на їхній зміст, структуру та якість. Це сприяє реалізації

принципів участі громадян у публічному врядуванні та забезпечує своєчасну адаптацію сервісів до актуальних запитів суспільства.

Інтерактивність у цифрових системах дозволяє змінити односторонню модель «держава – громадянин» на динамічну взаємодію «громадянин – держава – громада», у якій кожна зі сторін має інструменти для вираження своїх позицій, формування пропозицій і контролю за процесами. Участь користувачів у вдосконаленні сервісів на основі цифрових каналів зворотного зв'язку не лише підвищує якість адміністративних послуг, а й зміцнює соціальний капітал, формує спільну відповідальність за результат управління та сприяє підвищенню громадянської активності [10].

Використання ІКТ у сфері адміністративних послуг дозволяє істотно знизити рівень корупційних ризиків завдяки зменшенню суб'єктивного впливу посадових осіб на процес прийняття рішень. Автоматизація процедур, використання стандартизованих алгоритмів, цифрових логів, електронного документообігу та незалежних каналів подання документів забезпечують прозорість процесу і унеможливають втручання людського чинника у вирішення справ. Таким чином, кожна адміністративна дія має цифровий слід, що дозволяє провести аудит, виявити порушення та встановити відповідальність.

Цифрові сервіси дозволяють громадянам не лише уникнути особистого контакту з посадовцями, а й забезпечують рівний доступ до послуг без необхідності додаткових неофіційних «посередників». Це формує довіру до інституцій та створює умови для формування культури прозорості, де головним джерелом легітимності виступає не особисте знайомство, а якість, доступність і ефективність цифрового сервісу. У підсумку, ІКТ слугують не лише засобом боротьби з корупцією, а й інструментом формування доброчесної держави [7].

ІКТ забезпечують можливість побудови єдиного цифрового простору, у межах якого різні державні установи, реєстри, інформаційні системи й сервіси функціонують у тісній взаємодії. Завдяки інтеграційним рішенням, громадянам більше не потрібно надавати один і той самий документ у кілька інстанцій – дані передаються автоматично через міжвідомчі платформи, що суттєво скорочує

навантаження як на громадян, так і на адміністраторів. Прикладом такої інтеграції є національна система «Дія», яка об'єднує десятки сервісів у єдиному цифровому вікні [15].

Крім спрощення доступу до послуг, інтеграція на основі ІКТ дозволяє формувати аналітичні модулі з урахуванням даних із кількох джерел, створювати комплексну картину стану соціально-економічного середовища та формулювати відповідні управлінські рішення. Вона забезпечує оперативність, взаємну узгодженість і цілісність дій державного апарату, усуваючи фрагментарність і дублювання функцій. У результаті формується ефективна, гнучка та прозора система публічного управління, яка здатна швидко реагувати на виклики і задовольняти потреби громадян на якісно новому рівні.

Отже, аналіз впливу інформаційно-комунікаційних технологій на якість адміністративних послуг свідчить про їхню ключову роль у трансформації системи публічного управління відповідно до принципів відкритості, ефективності та клієнтоорієнтованості. ІКТ не лише технічно вдосконалюють окремі процеси, а й сутнісно змінюють логіку взаємодії між державою та громадянином, формуючи нову сервісну парадигму.

Вони сприяють підвищенню прозорості процедур, забезпечують швидкість і доступність обслуговування, оптимізують використання ресурсів, знижують корупційні ризики та відкривають можливості для аналітичного управління. Завдяки інтеграції цифрових платформ, систем електронного документообігу, сервісів зворотного зв'язку та інструментів безпеки, адміністративні послуги набувають якості, відповідної викликам цифрової епохи. Впровадження таких рішень є не лише бажаним, а й стратегічно необхідним кроком на шляху до побудови сталої, мобільної та демократичної держави, здатної оперативно й ефективно відповідати на запити сучасного суспільства.

1.3. Зарубіжний досвід використання інформаційно-комунікаційних технологій у державних установах

Інформаційно-комунікаційні технології стали фундаментальним чинником трансформації систем публічного управління в усьому світі. Уряди різних країн дедалі частіше розглядають цифрові інструменти не як допоміжний компонент, а як основу нової моделі функціонування державних інституцій. Формується новий тип управлінської парадигми, що ґрунтується на принципах проактивності, відкритості, міжсекторальної інтеграції та орієнтованості на потреби громадянина. ІКТ у цьому контексті відіграють роль універсального каталізатора інновацій у державному секторі – від автоматизації адміністративних процедур до створення повноцінних цифрових екосистем публічних послуг.

Системний досвід країн з різними політичними моделями, історичним досвідом і рівнем економічного розвитку свідчить про те, що успішна цифрова трансформація вимагає не лише наявності технологічної інфраструктури, а й політичної волі, стратегічного бачення, чітких регуляторних рамок і готовності до інституційних змін. Відтак, зарубіжні приклади дають змогу проаналізувати різні підходи до впровадження ІКТ у державних установах – від централізованих цифрових платформ до сервісів, орієнтованих на мобільність, доступність та інклюзію.

Особливу увагу привертає досвід тих країн, де цифровізація набула статусу національного пріоритету. Естонія, Данія, Південна Корея, Канада, Фінляндія є прикладами того, як цифрові інновації здатні радикально змінити спосіб взаємодії між державою й громадянином, зменшити адміністративний тиск, підвищити довіру до публічних інституцій і зекономити бюджетні ресурси. Такі держави активно використовують інструменти електронної ідентифікації, міжвідомчої взаємодії, відкритих даних, автоматизації прийняття рішень і зворотного зв'язку.

На тлі реформування українського державного апарату та розбудови інституцій спроможних громад вивчення зарубіжного досвіду має не лише пізнавальне, а й прикладне значення. Зіставлення міжнародних практик дає змогу виокремити найбільш ефективні та релевантні моделі, які можуть бути адаптовані з урахуванням національних особливостей і поточного рівня цифрової зрілості в Україні.

В табл. 1.3 представлено приклади п'яти країн, які продемонстрували системний і результативний підхід до впровадження ІКТ у сфері публічного управління. Відібрані кейси охоплюють ключові напрями цифрової трансформації – від створення єдиних порталів послуг і застосування єдиної цифрової ідентичності до побудови інфраструктур обміну даними між державними установами. Такий аналіз дозволяє виявити не лише технічні рішення, а й управлінські підходи, що забезпечують сталість цифрових реформ і досягнення конкретних суспільних результатів.

Таблиця 1.3

Зарубіжний досвід упровадження ІКТ у державних установах

Країна	Цифрова ініціатива / система	Посилання на джерело
Естонія	e-Estonia, X-Road – єдина національна платформа обміну даними між установами, принцип «одного введення» даних	e-estonia.com
Данія	Borger.dk, NemID – портал держпослуг + електронна ідентифікація	borger.dk / nemid.nu
Південна Корея	Government24, Digital New Deal – державний мегапортал і програма цифрової трансформації	gov.kr / korea.kr
Канада	My Service Canada Account, GC Notify – єдиний профіль доступу до держпослуг і система електронних сповіщень	canada.ca
Фінляндія	Suomi.fi – універсальний державний портал з розширеним цифровим доступом для родичів і опікунів	suomi.fi

Джерело: побудовано автором на основі даних джерел по країнах

Однією з найбільш відомих і водночас показових моделей цифрової трансформації публічного управління у світі є приклад Естонії, де впровадження інформаційно-комунікаційних технологій стало не лише технологічним

проектом, а стратегічною віссю модернізації держави. Основу естонської цифрової держави становить система e-Estonia – національна екосистема цифрових сервісів, що інтегрує громадян, підприємства та державні установи в єдиний віртуальний простір. Ключовим елементом цієї екосистеми є X-Road – платформа безпечного обміну даними між державними та приватними інформаційними системами, яка забезпечує інтероперабельність без централізованого сховища даних.

Впровадження X-Road у 2001 році стало відповіддю на потребу у швидкому, безпечному та автоматизованому обміні даними між установами, які раніше працювали ізольовано. Система побудована за принципом децентралізації: кожна установа зберігає власні дані, але може надавати до них доступ іншим установам або громадянам – за умови дотримання вимог інформаційної безпеки. Технологічно X-Road є middleware-рішенням (проміжним програмним забезпеченням), яке працює як універсальний транспортний шар між базами даних різних установ. Це дозволяє уникати дублювання даних і забезпечує гнучкість масштабування системи.

Центральною ідеєю, що лежить в основі X-Road, є принцип «once-only», тобто «одноразового введення даних». Згідно з цим принципом, громадянин або підприємство надає свої персональні дані лише один раз – після чого вони можуть використовуватися різними органами влади для надання адміністративних, податкових, соціальних або медичних послуг. Це значно зменшує адміністративне навантаження на користувачів і запобігає зайвому бюрократичному дублюванню. Водночас законодавча база Естонії передбачає суворі обмеження щодо доступу до персональних даних, а всі транзакції в системі X-Road підлягають автоматичному аудиту, що гарантує прозорість і підзвітність [e-estonia.com].

З правового погляду, естонський цифровий ландшафт ґрунтується на чітко врегульованому законодавстві у сфері електронного урядування, захисту персональних даних та кібербезпеки. Закон «Про публічні інформаційні системи» закріплює зобов'язання державних установ використовувати X-Road

для забезпечення інтероперабельності, а також встановлює механізми управління доступом до даних. Водночас Естонія стала першою країною у світі, яка впровадила повністю функціональну електронну ідентифікацію (eID), що є обов'язковою для кожного громадянина і надає повний доступ до всіх електронних сервісів.

Окрему увагу заслуговує архітектура управління цифровою державою. Естонська модель передбачає чітке розмежування функцій між органами державної влади. Міністерство економіки і комунікацій відповідає за розробку цифрової стратегії, а Управління інформаційних систем (RIA – Information System Authority) виконує технічне адміністрування X-Road, надає послуги хостингу, кіберзахисту, підтримує технічні стандарти та здійснює аудит інформаційних потоків. Така структура забезпечує не лише стабільність функціонування системи, а й її постійне вдосконалення відповідно до міжнародних стандартів.

На практичному рівні X-Road інтегрує понад 900 державних і приватних установ, які обмінюються більш ніж 1 млрд запитів на рік. Громадяни отримують доступ до понад 99% державних послуг онлайн – включаючи подання податкових декларацій, реєстрацію бізнесу, шлюбів, доступ до медичних даних, судових записів тощо. В естонській моделі держава виступає не як власник інформації, а як координатор і гарант її безпечного використання. Таким чином, цифрові інструменти не просто спрощують бюрократію – вони заміщують її логіку інституційною взаємодією на основі даних і довіри.

З аналітичного погляду, естонський приклад демонструє, що технологічна успішність не може існувати у відриві від загального управлінського контексту. Ключем до успіху стало не лише створення технологічної платформи, а й комплексний підхід, який включав:

- політичну волю до змін;
- стратегічне бачення цифрової держави;
- нормативну та правову підтримку;
- інституційну сталість і розподіл повноважень;

- участь приватного сектору (особливо в частині сертифікації, розробки додатків, фінтех-послуг);
- постійне навчання та комунікацію з населенням.

Цей досвід є особливо цінним для України, яка лише перебуває на шляху до побудови інтероперабельного державного цифрового простору. Система X-Road може служити зразком як для побудови безпечної архітектури даних, так і для переосмислення взаємодії між державою, громадянином і технологією як партнерської й прозорої.

Данія є одним із світових лідерів у сфері цифрового врядування, де впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у діяльність державних установ має системний характер і охоплює практично всі рівні публічного адміністрування. Центральною віссю цифрової трансформації державних послуг у Данії стало створення національного порталу Borger.dk, який функціонує як універсальна точка доступу громадян до всіх основних адміністративних сервісів. Платформа була запущена ще у 2007 році і з того часу поступово інтегрувала більшість функцій, які раніше були розпорошені між різними установами. На сьогодні портал забезпечує прямий доступ до понад 2 тисяч публічних послуг, включаючи соціальні виплати, медичні записи, оподаткування, електронні рецепти, шкільні та муніципальні сервіси.

Суттєвою рисою Borger.dk є його інтеграція з системою національної електронної ідентифікації NemID, що виконує роль єдиного цифрового ключа для взаємодії з державними та фінансовими установами. NemID – це багаторівнева інфраструктура електронної ідентифікації, що передбачає доступ користувача через персональний логін, пароль і унікальний код з динамічної таблиці або мобільного додатку. Вона одночасно виконує функції підтвердження особи, цифрового підпису й автентифікації доступу до персональних сервісів. Таким чином, система NemID забезпечує юридичну силу цифрових транзакцій і є обов'язковою для всіх повнолітніх громадян країни.

Ключовою умовою ефективного функціонування NemID стало створення надійної нормативно-правової та інституційної основи, яка передбачає розподіл

повноважень між державним регулятором – Агентством цифровізації Данії (Digitaliseringsstyrelsen) – та приватними підрядниками, зокрема банками, що відповідають за надання й верифікацію електронних ідентифікаторів. Така модель публічно-приватного партнерства дозволила поєднати державні повноваження з технічною експертизою фінансового сектору, водночас забезпечуючи високий рівень довіри з боку громадян до цифрових сервісів.

Інтеграція Borger.dk і NemID стала основою так званої Digital Post – електронної поштової скриньки, яка замінила традиційну паперову кореспонденцію з державними установами. Кожен громадянин отримує через неї повідомлення від податкових служб, лікарень, муніципалітетів, шкіл і навіть судових органів. Згідно з данським законодавством, користування електронною поштою стало обов'язковим для всіх резидентів (за винятком вразливих груп населення, які можуть подати заяву на звільнення). Це рішення дозволило забезпечити єдиний цифровий канал зв'язку держави з громадянами, що істотно знизило витрати на паперову документацію та пришвидшило адміністративні процеси.

Технологічна архітектура Borger.dk побудована за принципами сервісно-орієнтованої архітектури (SOA) з використанням відкритих API, що дозволяє здійснювати постійне оновлення сервісів, додавання нових функцій та забезпечення сумісності з іншими платформами. Крім того, усі сервіси доступні через мобільні додатки, що робить цифровий державний сервіс максимально зручним і доступним. Цифрова інклюзія в Данії підтримується не лише технічно, а й на рівні соціальної політики: існує система безкоштовних консультацій і цифрових навчань, які дозволяють навіть особам похилого віку користуватись державними онлайн-сервісами без бар'єрів.

З огляду на організаційний рівень, уряд Данії забезпечив поетапне, але стратегічно послідовне впровадження цифрових сервісів, що спиралось на три ключові засади: «digital by default», «no wrong door» і «user first». Це означає, що послуги за замовчуванням мають надаватись у цифровій формі; громадянин не повинен знати, яка установа відповідає за ту чи іншу послугу (оскільки всі вони

доступні через єдиний портал); і нарешті – користувачеві має бути зручно, а не системі. Така концептуальна логіка реформ забезпечила високий рівень адаптації системи серед населення.

Інституційна сталість цифрової моделі забезпечується завдяки включенню цифрової політики до загальнодержавних стратегічних програм. Наприклад, цифрова трансформація є одним із ключових пріоритетів національної програми «Den digitale fremtid» (Цифрове майбутнє), що визначає не лише технологічні напрями, а й етичні, правові й соціальні аспекти цифрового врядування. В цьому сенсі Данія розглядає ІКТ не як окремий сектор, а як наскрізну інфраструктуру, яка має трансформувати всі сфери публічного життя – від медицини й освіти до правосуддя й міського планування.

Південна Корея є одним із провідних світових лідерів у сфері побудови електронного врядування та глибокої цифровізації державного сектору. Цифрова трансформація в цій країні не є фрагментарною або інструментальною, а навпаки – здійснюється як комплексна стратегія модернізації всієї державної інфраструктури. Центральною платформою електронної взаємодії між державою та громадянами є мегапортал Government24, створений на базі об'єднання понад 5 тисяч державних сервісів, які раніше були розосереджені між різними установами.

Government24 функціонує як єдина точка доступу до більшості публічних послуг: реєстрація місця проживання, отримання свідоцтв і довідок, податкових документів, медичних записів, дозволів, ліцензій тощо. Платформа працює на основі централізованої електронної ідентифікації громадян, інтегрованої з мобільними додатками, біометричними системами й цифровими сертифікатами. Для автентифікації використовується так звана система Public Certification, що дозволяє з високим рівнем безпеки підписувати юридично значимі документи онлайн.

Південнокорейська цифрова модель вирізняється високим ступенем автоматизації процесів, підтримкою багатомовного інтерфейсу, орієнтацією на мобільність і масштабністю охоплення. Платформа Government24 інтегрується з

національними базами даних – включаючи податкову, реєстраційну, освітню та медичну – і дозволяє громадянам здійснювати повний цикл адміністративних дій без відвідування державних установ. Користувацький досвід формувався за принципами сервіс-дизайну, що орієнтований на потреби конкретного користувача, з урахуванням життєвих ситуацій (наприклад, «переїзд», «втрата роботи», «вихід на пенсію» тощо).

У 2020 році уряд Південної Кореї ініціював масштабну державну стратегію Digital New Deal, яка стала частиною післяпандемічної економічної політики. Вона охоплює цифрову трансформацію адміністративного апарату, цифровізацію охорони здоров'я, екологічного управління, безпеки та освіти. В адміністративній сфері програма передбачала впровадження штучного інтелекту в обробку запитів громадян, розгортання хмарних інфраструктур для публічних органів, масове перенавчання держслужбовців цифровим компетенціям.

З організаційного боку, управління цифровою трансформацією в Кореї координується Міністерством внутрішніх справ та безпеки (Ministry of the Interior and Safety), що виконує не лише функції розробки цифрової політики, а й здійснює контроль за її впровадженням, моніторинг ефективності та інституційний аудит. Роль технічного адміністратора відіграє державне агентство NIA (National Information Society Agency), яке підтримує національні цифрові інфраструктури та відповідає за розробку стандартів інтероперабельності.

Канада є прикладом держави, яка поступово, але послідовно формує сервісно-орієнтовану модель електронного врядування, в центрі якої – користувач і його потреби в безпечному, швидкому й прозорому доступі до публічних послуг. Одним із ключових елементів цифрової архітектури канадської держави є платформа My Service Canada Account (MSCA) – електронний профіль громадянина, що надає доступ до широкого спектра соціальних, пенсійних, страхових та трудових послуг.

My Service Canada Account функціонує як персоналізований цифровий кабінет, який дозволяє:

- подавати заяви на отримання допомоги по безробіттю, пенсій, соціальних виплат;
- перевіряти статус заяв;
- вносити зміни в персональні дані;
- переглядати історію страхових внесків;
- звертатися до консультаційних служб в онлайн-режимі.

Система інтегрована з податковим агентством (CRA), медичними реєстрами, системою національного страхування, і передбачає автентифікацію через GCKey або банк-партнер (через «Sign-In Partner»), що дозволяє використовувати звичні облікові дані громадян для входу в офіційні урядові сервіси. Це рішення базується на принципі зручності й безпеки, з акцентом на охоплення різних верств населення, включаючи маломобільних громадян, осіб з обмеженими цифровими навичками та мешканців сільських регіонів.

Важливим інструментом підтримки цифрової взаємодії стало запровадження GC Notify – системи державних повідомлень, яка використовується для надсилання громадянам SMS, електронних листів або повідомлень у кабінеті користувача про зміну статусу заяв, наближення дедлайнів, завершення строків дії документів тощо. Це універсальний сервіс, який розгортається за допомогою відкритого API та інтегрується з усіма основними державними цифровими платформами.

Управління цифровими трансформаціями в Канаді здійснюється Treasury Board Secretariat (Секретаріатом Казначейства), що розробляє стратегічні засади цифрового врядування, регламентує використання відкритих даних, електронного документообігу, кібербезпеки. Також у країні діє окрема структура – Canadian Digital Service (CDS), що займається розробкою, тестуванням і впровадженням користувацько-орієнтованих цифрових рішень для державного сектору.

Особливістю канадської моделі є її фокус на етичних засадах цифрового урядування: забезпечення рівного доступу, захист приватності, відкритість алгоритмів і залучення громадськості до формування цифрової політики. Крім

того, важливою є орієнтація на міжвідомчу співпрацю та багатоетапне пілотування інноваційних рішень перед їх загальнонаціональним впровадженням, що знижує ризики технологічних збоїв і підвищує довіру до нововведень.

Фінляндія вважається однією з найуспішніших країн Європи за рівнем цифрової зрілості публічного сектору, що підтверджується її стабільно високими позиціями в рейтингах *eGovernment Development Index* та *Digital Economy and Society Index* (DESI). Основним інструментом цифрової взаємодії між громадянами, підприємствами та органами влади є національний портал Suomi.fi – універсальна платформа, що інтегрує доступ до більшості адміністративних послуг у державі.

Платформа Suomi.fi розроблена як частина стратегії «Digital Finland» і координується державними установами DigiFinland та Digital and Population Data Services Agency, що відповідають за цифрову інфраструктуру, автентифікацію, обмін даними та електронну ідентифікацію. На порталі об'єднано не лише класичні адміністративні послуги (податки, соціальні пільги, житло, освіта), а й інструменти комунікації з медичними закладами, місцевими органами влади, установами культури, судовими органами та приватними структурами, які підключені до державної системи через відкриті інтерфейси.

Однією з ключових особливостей Suomi.fi є розширена система цифрового доступу для уповноважених осіб – родичів, опікунів, соціальних працівників. Громадяни можуть легітимно делегувати цифрове представництво іншим особам, надаючи їм доступ до адміністративних сервісів (наприклад, заповнення податкової декларації або перегляд медичних записів від імені недієздатної особи). Така система побудована на основі правового механізму *proxy access*, який забезпечує не лише зручність, а й правову захищеність делегованих дій у цифровому середовищі.

Автентифікація у Suomi.fi здійснюється через національну систему електронної ідентифікації Suomi.fi e-Identification, яка дозволяє входити до всіх цифрових сервісів держави за допомогою банківських кодів, мобільного

сертифіката або смарт-карти. Завдяки цьому громадяни можуть здійснювати юридично значимі дії онлайн – підписувати документи, звертатися до установ, відстежувати статус заяв, переглядати персональні дані в державних реєстрах. Водночас система дотримується вимог GDPR та інших стандартів кібербезпеки, що гарантує конфіденційність і безпечне зберігання персональної інформації.

Технологічна архітектура Suomi.fi передбачає високий ступінь інтероперабельності між різними державними базами даних. Це стало можливим завдяки створенню єдиної інфраструктури обміну даними – Suomi.fi Data Exchange Layer, яка функціонує на основі моделі взаємодії за запитом і відповідає за маршрутизацію, верифікацію і логування транзакцій. Такий підхід дозволяє уникнути дублювання інформації, підвищує точність даних та пришвидшує обробку запитів у системі.

Платформа Suomi.fi також має адаптований інтерфейс для різних категорій населення, включаючи осіб з інвалідністю, літніх людей, іммігрантів та осіб із низькими цифровими навичками. Впроваджено інтуїтивну навігацію, багатомовний інтерфейс (фінська, шведська, англійська мови), а також систему автоматичного супроводу користувача на основі типових життєвих ситуацій. Такі інструменти сприяють інклюзивності цифрових державних послуг, знижуючи цифровий бар'єр і сприяючи рівному доступу до публічних сервісів.

Особливу увагу у Фінляндії приділено етичному виміру цифровізації. Концепція «людиноцентричного електронного урядування», що лежить в основі національної цифрової стратегії, передбачає орієнтацію не лише на ефективність сервісів, а й на добробут користувача, його автономність, право на недискримінаційний доступ і цифрову гідність. У цьому контексті впровадження проху-доступу розглядається як соціально-відповідальна практика, яка враховує потреби осіб із обмеженими можливостями, людей похилого віку та інших вразливих категорій населення.

Фінська модель також передбачає активне залучення користувачів до покращення цифрових сервісів. Через механізми цифрового зворотного зв'язку, регулярні опитування, тестування інтерфейсів та інструменти електронної

демократії громадяни можуть впливати на зміст і форму державних сервісів. Це сприяє формуванню довіри до цифрової держави й водночас забезпечує гнучкість цифрової інфраструктури.

Висновки до розділу 1

Отже, поняття інформаційно-комунікаційних технологій у сфері надання адміністративних послуг розкривається як багатогранна системна категорія, що охоплює технічні, управлінські, комунікаційні та соціогуманітарні аспекти цифрового врядування. ІКТ слугують не лише засобом обробки інформації, а й інструментом реформування взаємодії «влада – громадянин – бізнес», сприяючи підвищенню ефективності, прозорості, інклюзивності й оперативності державного сервісу. Міждисциплінарний аналіз і класифікація наукових підходів свідчать про концептуальну зрілість цієї категорії, яка виступає як основа цифрової трансформації публічного управління. У сучасних умовах ІКТ забезпечують формування єдиного інформаційного простору, автоматизацію рутинних процедур, аналітичне супроводження управлінських рішень, цифрову безпеку та персоніфіковану взаємодію з громадянами. Таким чином, ІКТ є не просто технічним ресурсом, а структуротворчим чинником формування нової якості адміністративних послуг.

Таким чином, інформаційно-комунікаційні технології відіграють ключову роль у підвищенні якості адміністративних послуг, формуючи основу нової сервісної моделі публічного управління. ІКТ забезпечують прозорість, швидкість, доступність і зручність обслуговування, сприяють оптимізації ресурсів, зниженню корупційних ризиків і впровадженню аналітичного управління. Їх інтеграція в діяльність органів влади не лише модернізує технічні процеси, а й змінює принципи взаємодії держави з громадянами. Цифрова трансформація адміністративного сервісу є необхідною умовою для створення ефективної, відкритої та адаптивної системи управління, здатної відповідати викликам сучасності.

Зарубіжний досвід цифрової трансформації державного управління, представлений на прикладах Естонії, Данії, Південної Кореї, Канади та Фінляндії, свідчить про те, що ефективне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у публічному секторі можливе лише за умов комплексного підходу, який охоплює нормативно-правове забезпечення, технічну інфраструктуру, інституційну сталість, етичні стандарти цифрової взаємодії та орієнтацію на потреби користувача. Кожна з країн формує власну цифрову екосистему, однак спільним для них є стратегічне бачення, розвиток єдиних порталів послуг, використання систем е-ідентифікації, міжвідомча інтеграція даних і залучення громадян до формування цифрової політики. Ці практики можуть бути цінним орієнтиром для подальшого розвитку цифрового врядування в Україні.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В РОБОТІ ЦНАП У М.РІВНЕ

2.1. Загальна характеристика діяльності ЦНАП м.Рівне

Центр надання адміністративних послуг у місті Рівному (ЦНАП) є результатом стратегічного впровадження адміністративної реформи, що покликана змінити підхід до взаємодії держави з громадянами на місцевому рівні. Ідея створення ЦНАП у Рівному виникла в рамках загальнонаціонального курсу на децентралізацію, прозорість і спрощення процедур отримання адміністративних послуг.

Першим вагомим кроком у цьому напрямі стало рішення Рівненської міської ради від 8 листопада 2013 року № 3507, яким організацію діяльності майбутнього Центру покладено на Управління забезпечення надання адміністративних послуг. Цей нормативний акт визначив не лише організаційну приналежність майбутнього органу, а й задав вектор на створення якісного, прозорого та зручного для мешканців міста інструменту доступу до державних сервісів.

Офіційне відкриття Центру відбулося 29 січня 2016 року. Це стало знаковою подією в історії міста, адже рівненський ЦНАП з перших днів роботи зарекомендував себе як доступна, зручна й технологічно оснащена установа. Він одразу ж почав надавати понад 220 адміністративних послуг у сферах, що є критично важливими для мешканців: реєстрація бізнесу, оформлення нерухомості, соціальний захист, паспортні й реєстраційні процедури.

Подальший розвиток ЦНАП супроводжувався розширенням функціональних можливостей та інфраструктури. Вже у квітні 2016 року було створено Відділ ведення реєстру територіальної громади, що забезпечив формування та ведення міського реєстру, а також надання послуг із реєстрації місця проживання. Того ж року було впроваджено програмний засіб «ЦНАП-

Smart-quality-service», який став важливим кроком до цифровізації обліку й обслуговування громадян.

У 2017 році почав працювати Відділ паспортних послуг, який виконує функції з оформлення і видачі паспорта громадянина України та закордонного паспорта. Впровадження електронного документообігу через систему «SMART-Послуги» та електронної черги значно підвищило якість сервісу та зменшило черги, зробивши Центр ще доступнішим.

У 2018 році відбулося ще кілька важливих подій. По-перше, сектор D ЦНАП розпочав виконання функцій фронт-офісу з державної реєстрації громадських формувань. По-друге, було відкрито територіальний підрозділ Центру у ТРЦ «Злата Плаза», що стало прикладом інтеграції державних послуг у громадські простори – для максимальної зручності мешканців.

З метою забезпечення безперервного доступу до адміністративних послуг у різних частинах міста та прилеглих територіях, у 2023 році Центр відкрив віддалене робоче місце у КНП «Пологовий будинок». Там надається повний спектр послуг, пов'язаних з народженням дитини, включаючи комплексну послугу «єМалятко» та оформлення допомоги при народженні.

Історія ЦНАП у місті Рівному – це історія системного вдосконалення, яке поєднує адміністративну, цифрову та сервісну реформи. Центр постійно впроваджує нові інструменти, адаптується до сучасних викликів та вдосконалює комунікацію з громадянами. За ці роки він перетворився з адміністративного інструмента на справжній центр довіри, сервісу й цифрової відкритості.

Для узагальненого відображення ключових аспектів функціонування Центру надання адміністративних послуг у місті Рівному доцільно проаналізувати його основні характеристики, які подано в табл. 2.1. Вона містить базову інформацію щодо організаційно-правової основи діяльності установи, кількості та напрямів адміністративних послуг, цільових категорій населення, форм обслуговування, а також сучасних цифрових інструментів, що впроваджені з метою підвищення якості сервісу.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика діяльності ЦНАП у місті Рівному

Параметр	Значення
Назва установи	Центр надання адміністративних послуг у місті Рівному
Юридична основа створення	Рішення Рівненської міської ради від 08.11.2013 № 3507
Дата відкриття	29 січня 2016 року
Орган управління	Управління забезпечення надання адміністративних послуг Рівненської міської ради
Місцезнаходження (головний офіс)	м. Рівне, майдан Просвіти, 2
Кількість адміністративних послуг	Понад 220
Основні напрями діяльності	Реєстрація місця проживання, паспортні послуги, соціальні виплати, реєстрація бізнесу, оформлення нерухомості, дозвільна документація
Цільові категорії населення	Громадяни, підприємці, ветерани, внутрішньо переміщені особи, молоді сім'ї
Форма обслуговування	Очне, електронне, через віддалені робочі місця
Наявність віддалених робочих місць	ТРЦ «Happy Mall», селище Квасилів, КНП «Пологовий будинок», КНП ЦПМСД «Ювілейний»
Інноваційні інструменти	Електронна черга, SMART-Послуги, ЦНАП-Smart-quality-service, комплексна послуга «Малютко»
Нагороди та визнання	Спеціальна відзнака Ради Європи «Кращі практики місцевого самоврядування»

Джерело: складено автором на основі даних ЦНАП м.Рівне [59]

На рис. 2.1 представлено організаційну модель функціонального структурування Центру надання адміністративних послуг у місті Рівному. Система побудована за секторальним принципом, що забезпечує ефективну спеціалізацію працівників за напрямками надання послуг. Такий підхід дозволяє оптимізувати роботу з відвідувачами, зменшити навантаження на окремих адміністраторів і забезпечити цільову підтримку різних категорій населення, зокрема ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, одержувачів субсидій тощо. У структурі виокремлено п'ять основних секторів (А–Е), а також інтегровані адміністративні сервіси, що реалізуються спільно з профільними установами та комунальними підприємствами.



Рис.2.1. Структурна організація секторів Центру надання адміністративних послуг у місті Рівному

Джерело: [59]

Рис. 2.1 ілюструє сучасну функціональну структуру Центру надання адміністративних послуг у місті Рівному, яка є прикладом ефективної організації публічного сервісу на місцевому рівні. Структура побудована за принципом чіткого секторального розмежування функцій, що дозволяє не лише забезпечити належну якість послуг, а й оптимізувати їх подання для різних категорій громадян. В основі моделі – п'ять ключових секторів, які охоплюють найпоширеніші напрями адміністративного обслуговування населення: реєстраційні, соціальні, дозвільні, бізнесові та майнові процедури. Окрему нішу займають сервіси для ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, а також послуги, що надаються у співпраці з Пенсійним фондом і комунальними структурами.

Центральне місце в структурі займає сектор А, що відповідає за реєстрацію місця проживання та паспортні послуги. Саме цей напрям є найзатребуванішим серед громадян, тому його технічне й програмне забезпечення постійно оновлюється з метою автоматизації процесів та зменшення часу очікування. Завдяки функціонуванню електронної черги, реєстру громади та цифрових

платформ документообігу, сектор А став зразком для інших регіонів у сфері швидкого та прозорого надання базових послуг.

Безпосередньо пов'язаний із соціальною функцією сектор В, що надає інтегровані послуги, пов'язані з актами цивільного стану, виплатами допомог сім'ям з дітьми, реєстрацією новонароджених через сервіс «єМалятко». Його діяльність побудована на принципах мінімізації кількості звернень та максимального охоплення послуг в одному візиті. Такий підхід забезпечує зручність для клієнтів і підвищує ефективність роботи Центру, особливо для сімей з дітьми та соціально вразливих категорій населення.

Сектор С виконує функції адміністративного й дозвільного обслуговування, надаючи послуги в сфері будівництва, торгівлі, екології, землеустрою, безпеки праці тощо. Він тісно взаємодіє з багатьма підрозділами міської та обласної влади, включаючи управління архітектури, інспекційні служби, а також міське бюро технічної інвентаризації. Робота цього сектору має прикладний характер для підприємців, забудовників та представників бізнесу, адже дозволяє оформити дозволи, погодження та інші необхідні документи в одному місці, за чітко регламентованою процедурою.

Сектор D забезпечує процеси державної реєстрації юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців. У межах децентралізованої моделі управління саме цей підрозділ відіграє ключову роль у забезпеченні умов для розвитку малого й середнього бізнесу. Окрім базової реєстраційної діяльності, він також виконує функції фронт-офісу для оформлення змін, припинення діяльності, видачі витягів та реєстраційних документів, включаючи громадські формування. Його системна робота дозволяє оперативно реагувати на потреби підприємців і сприяє формуванню сприятливого бізнес-середовища в громаді.

Сектор Е відповідає за реєстрацію речових прав на нерухоме майно та обтяжень. Його діяльність базується на суворому дотриманні норм права, вимог процедур і точності у роботі з реєстраційними справами. Особливістю цього підрозділу є не лише прийом і опрацювання заяв, а й ведення реєстраційних архівів, взаємодія з Державним земельним кадастром та надання витягів з

реєстрів. Він відіграє важливу роль у правовій стабільності майнових прав громадян та забезпеченні їх правового захисту.

Окрім основних секторів, у структурі ЦНАП виокремлено кілька блоків спеціалізованого сервісу. Адмінсервіс «Ветеран» спрямований на обслуговування учасників бойових дій, ветеранів військової служби та членів їхніх родин. Тут передбачено індивідуальні консультації, оформлення пільг, реєстрація відповідних статусів і доступ до соціальних гарантій. Для внутрішньо переміщених осіб діє окремий підрозділ, який надає допомогу у реєстрації місця проживання, отриманні довідок та оформленні підтримки згідно з державними програмами.

Важливу складову загальної моделі становить співпраця ЦНАП із комунальними підприємствами міста – водоканалом, обленерго, тепломережею та іншими структурами. Такий підхід дозволяє реалізувати принцип комплексного обслуговування населення, коли мешканець міста може в межах одного візиту подати заявки, отримати рахунки або проконсультуватися щодо комунальних послуг. Подібний механізм розширює функціональність ЦНАП як сервісного хабу міського рівня.

Окремий сегмент діяльності пов'язаний із взаємодією з Пенсійним фондом України та органами соціального захисту. У цьому напрямі надаються послуги щодо призначення пенсій, оформлення субсидій, надання пільг та роз'яснення порядку подання електронних декларацій. Інтеграція цих функцій у загальну структуру ЦНАП значно підвищує зручність для громадян, особливо похилого віку та маломобільних груп.

Таким чином, зображена на рисунку 2.2 структура ЦНАП у місті Рівному відображає системний, багаторівневий підхід до організації публічного сервісу. Вона поєднує як базові адміністративні функції, так і спеціалізовані соціальні сервіси, відповідає принципам децентралізації, прозорості, доступності й цифрової трансформації. Усе це робить Центр не лише точкою надання послуг, а й інструментом зміцнення довіри громадян до органів влади.

Таблиця 2.2

Ключові показники діяльності Центру надання адміністративних послуг у
місті Рівному за 2021–2024 роки

Показник	Роки				Абсолютне відхилення (+,-)		Відносне відхилення (%)	
	2021	2022	2023	2024	2024/ 2021	2024/ 2023	2024/ 2021	2024/ 2023
Кількість адміністративних послуг, що надаються	180	200	215	225	45	10	25,00	4,65
Загальна кількість звернень громадян	95000	112000	124500	138700	43700	14200	46,00	11,41
Кількість зареєстрованих ФОП/юридичних осіб	3100	3900	4400	5100	2000	700	64,52	15,91
Кількість оформлених паспортів (внутрішніх та закордонних)	7200	8900	10200	11400	4200	1200	58,33	11,76
Кількість наданих соціальних послуг	8700	10400	11750	13000	4300	1250	49,43	10,64
Кількість послуг, наданих у віддалених робочих місцях	3400	4900	5800	6700	3300	900	97,06	15,52
Кількість електронних заявок через сайт та портал «Дія»	6000	9800	14200	18600	12600	4400	210,00	30,99
Кількість звернень від внутрішньо переміщених осіб та ветеранів	1100	2600	3900	5200	4100	1300	372,73	33,33
Рівень задоволеності клієнтів (у відсотках)	35%	27%	41%	53%	0,18	0,12	51,43	29,27

Джерело: побудовано автором на основі даних ЦНАП м.Рівне

На рис.2.2. представлено динаміку загальної кількості звернень громадян в ЦНАП м.Рівне за 2021-2024 роки.

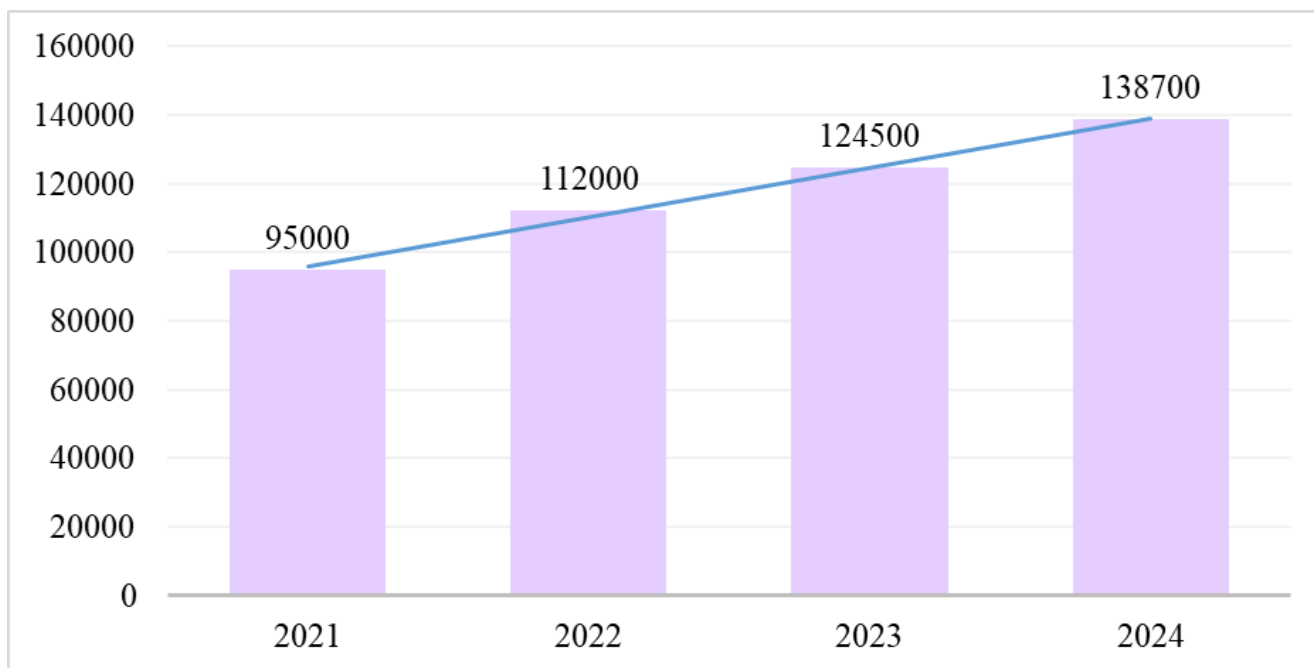


Рис.2.2. Динаміка загальної кількості звернень громадян в ЦНАП м.Рівне за 2021-2024 роки, од

На рис.2.3. графічно подано лані щодо рівня задоволеності клієнтів в ЦНАП м.Рівне за 2021-2024 роки.

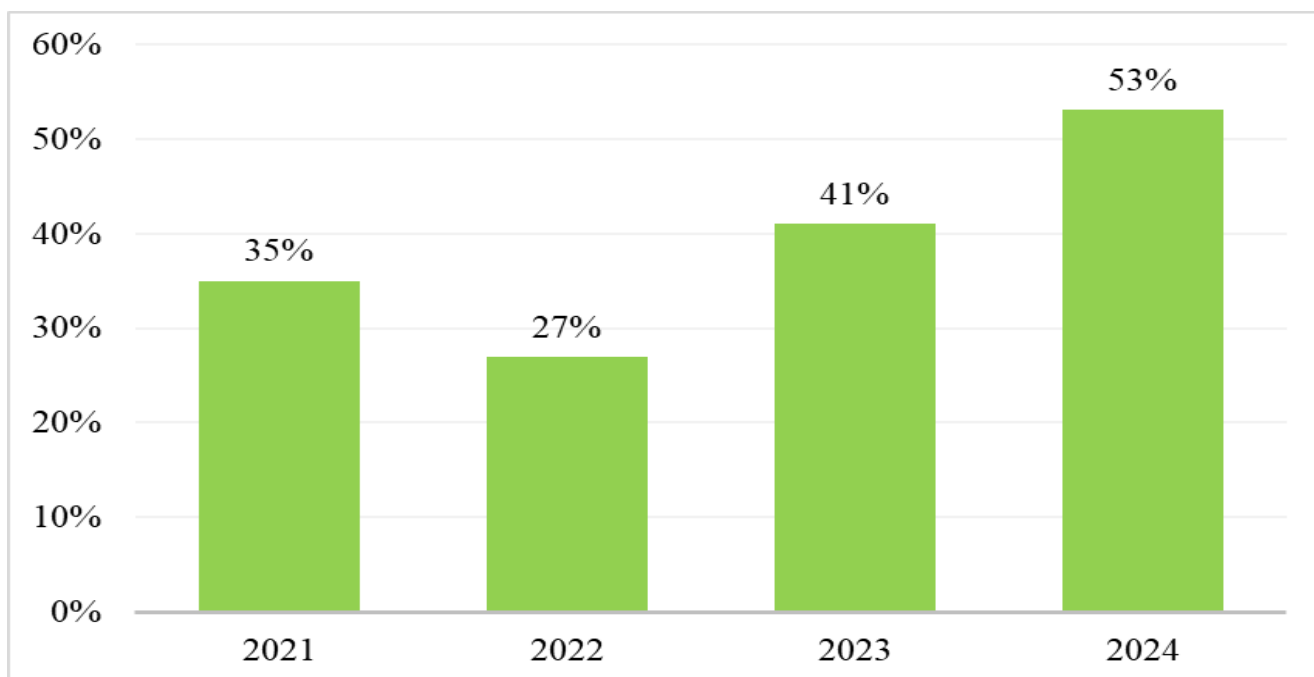


Рис.2.3 Рівень задоволеності клієнтів в ЦНАП м.Рівне за 2021-2024 роки, %

Аналітична таблиця відображає кількісну та динамічну оцінку основних показників діяльності ЦНАП м. Рівне у період з 2021 по 2024 роки. За досліджуваний чотирирічний період спостерігається стійка позитивна динаміка практично за всіма ключовими параметрами, що свідчить про зростання функціональної спроможності установи, поглиблення її цифровізації та посилення соціальної орієнтації адміністративного сервісу.

Першим важливим показником є кількість адміністративних послуг, що надаються. За чотири роки цей показник зріс із 180 до 225 одиниць, що становить абсолютне зростання на 45 послуг (відносно – 25,00%). Це свідчить про поступове розширення функціоналу ЦНАП та інтеграцію нових послуг, особливо в галузях цифрового адміністрування та міжвідомчої взаємодії. Зокрема, темп приросту у 2024 році становив 4,65%, що є сталим, але вказує на досягнення етапу стабільного розширення, а не стрибкоподібного зростання.

Загальна кількість звернень громадян є індикатором попиту на адміністративні послуги. У 2021 році цей показник становив 95000, а в 2024 – уже 138 700. Абсолютне зростання склало 43700 звернень, або +46% за період. Порівняно з попереднім роком, динаміка збільшення склала 11,41%, що є ознакою високого рівня довіри громадян до роботи Центру, а також свідчить про збільшення доступності послуг завдяки електронним каналам та розгалуженню віддалених робочих місць.

Показники щодо державної реєстрації підприємницької діяльності підтверджують важливу роль ЦНАП у підтримці місцевої економіки. З 3100 у 2021 році кількість зареєстрованих суб'єктів господарювання зросла до 5100 у 2024 році. Це приріст на 2 000 одиниць, або 64,52%, що особливо значуще в контексті повоєнного відновлення бізнес-активності. У 2024 році темп зростання становив 15,91%, що демонструє стабільне функціонування бізнес-сектору при активному залученні сервісів ЦНАП.

Схожі позитивні тенденції фіксуються у сфері паспортних послуг. За чотири роки кількість оформлених паспортів (внутрішніх та закордонних) зросла з 7200 до 11400, тобто на 58,33%. Це може бути пов'язано з активізацією

мобільності населення, міграційними процесами та посиленням попитом на документи у зв'язку з воєнним станом.

Особливої уваги заслуговує показник надання соціальних послуг, який зріс із 8700 у 2021 році до 13 000 у 2024 році, що становить зростання майже на 50%. Така динаміка свідчить про зростаючу роль ЦНАП як соціального сервісного інструмента, здатного забезпечити ефективну комунікацію між громадянами та органами соціального захисту.

Ще виразніше простежується розвиток мережі віддалених робочих місць. За 2021–2024 роки кількість послуг, наданих у цих точках, збільшилась із 3400 до 6700, тобто майже вдвічі (+97,06%). Це демонструє не лише зростання охоплення населення, але й ефективність стратегії децентралізації доступу до послуг, що особливо актуально для віддалених територій та маломобільних верств.

Цифрова трансформація ЦНАП виявляється через вражаюче зростання кількості електронних заявок. Якщо у 2021 році таких було лише 6000, то у 2024 – вже 18600. Відносне зростання у 210% підтверджує, що цифрові канали стають переважним способом взаємодії громадян із сервісами адміністративного обслуговування. Це також є свідченням ефективного впровадження інструментів на кшталт «SMART-Послуги» та «єМалятко», а також інтеграції з платформою «Дія».

Важливий акцент зроблено на роботі з соціально вразливими категоріями. Кількість звернень від внутрішньо переміщених осіб і ветеранів зросла майже у п'ять разів – із 1100 у 2021 році до 5200 у 2024 році. Таке стрімке зростання (+372,73%) свідчить як про зростання кількості самих ВПО, так і про належну адаптацію ЦНАП до роботи в умовах гуманітарних викликів.

Аналіз динаміки рівня задоволеності клієнтів адміністративними послугами, що надаються ЦНАП м. Рівне, упродовж 2021–2024 років свідчить про поступове покращення якості сервісу. У 2021 році цей показник становив 35%, однак уже у 2024 році він зріс до 53%, що демонструє загальну позитивну тенденцію зростання клієнтського схвалення на 18 відсоткових пунктів.

Водночас спостерігається тимчасове зниження показника у 2022 році до 27%, що має об'єктивні причини.

Різке падіння рівня задоволеності у 2022 році слід інтерпретувати в контексті початку повномасштабної збройної агресії Російської Федерації проти України. В умовах воєнного стану навантаження на ЦНАП м. Рівне зросло в рази: значно збільшилася кількість внутрішньо переміщених осіб, які потребували термінового оформлення документів, адресної допомоги, реєстрації місця проживання, а також доступу до базових соціальних послуг. Інституційна система зазнала раптового перевантаження, оскільки інфраструктура, кадровий ресурс та інформаційно-комунікаційна мережа не були розраховані на такий масовий потік звернень.

Незважаючи на складні умови, уже у 2023 році Центру вдалося відновити динаміку розвитку: рівень задоволеності зріс до 41%, що свідчить про адаптацію системи, оперативне реагування на нові виклики, розширення віддалених точок доступу до послуг, а також вдосконалення електронного документообігу. Підвищення показника до 53% у 2024 році можна вважати результатом послідовної інституційної стабілізації та підвищення сервісної якості, що підтверджує здатність ЦНАП м. Рівне ефективно функціонувати навіть в умовах затяжної кризи.

Таким чином, динаміка рівня задоволеності клієнтів ЦНАП є не лише показником ефективності адміністрування, але й індикатором соціальної витривалості місцевих інституцій у період національних викликів.

2.2. Аналіз основних інформаційно-комунікаційних рішень, які використовуються в роботі центру

У процесі цифрової трансформації системи надання адміністративних послуг важливу роль відіграють інформаційно-комунікаційні рішення, які забезпечують ефективну організацію внутрішніх процесів, якість обслуговування громадян і розширення доступності сервісів. У роботі Центру

надання адміністративних послуг м. Рівне впроваджено низку таких інструментів, що дозволили значно підвищити рівень автоматизації, скоротити часові та організаційні витрати, а також забезпечити більш тісний зв'язок з користувачами. В табл. 2.3 представлено узагальнений аналіз ключових інформаційно-комунікаційних рішень, що використовуються в роботі Центру, із зазначенням їх функціонального призначення та фактичного впливу на якість і результативність адміністративного обслуговування.

Таблиця 2.3

Аналіз основних інформаційно-комунікаційних рішень, які
використовуються в роботі ЦНАП м. Рівне

Назва інструменту / рішення	Опис функціональності	Очікуваний ефект / результат
Електронна система керування чергою	Забезпечує попередній запис та керування потоком відвідувачів у режимі реального часу	Скорочення часу очікування, підвищення організованості та комфорту
SMART-Послуги (електронний документообіг)	Автоматизує обробку документів і зменшує навантаження на працівників у фронт-офісі	Оптимізація внутрішніх процесів, пришвидшення розгляду заяв
ЦНАП-Smart-quality-service	Формування та ведення реєстру територіальної громади в електронному вигляді	Якісне ведення адресної інформації, цифрова точність даних
Платформа «єМалютко»	Надає комплекс адміністративних послуг при народженні дитини за однією заявою	Покращення зручності батьків при отриманні соціальних і реєстраційних послуг
Електронні заявки через сайт ЦНАП та портал «Дія»	Дистанційна подача заяв на адміністративні послуги із відстеженням статусу	Зменшення фізичного навантаження на ЦНАП, зростання доступності сервісів
Віртуальний адміністратор / онлайн-консультації	Забезпечує зворотний зв'язок із громадянами через онлайн-чат і соціальні мережі	Зміцнення довіри, швидке вирішення запитів у цифровому форматі
Call-центр ЦНАП	Надає телефонні консультації, сприяє швидкому інформуванню клієнтів	Підвищення інформованості населення, оперативне реагування
Панорамний тур, фотогалерея, відеоархів на сайті	Сприяє прозорості, відкритості роботи ЦНАП через цифрові інструменти візуалізації	Підвищення громадської поінформованості, іміджеві вигоди

Джерело: складено автором на основі даних установи та особистого аналізу джерела [59]

Табл. 2.3 демонструє системний підхід до впровадження та використання цифрових інформаційно-комунікаційних рішень у структурі ЦНАП м. Рівне.

Представлені інструменти охоплюють як внутрішні процеси адміністрування (електронний документообіг, реєстри, автоматизація черги), так і зовнішню комунікацію з громадянами (електронні заявки, дистанційні консультації, онлайн-сервіси). Усі ці рішення відповідають стратегічному курсу держави на цифрову трансформацію публічних послуг і є реакцією на реальні потреби громади, які зросли внаслідок воєнного стану, міграційних викликів та необхідності підтримки соціально вразливих категорій населення. Кожен інструмент має свою функціональну нішу, інтегрується в загальну модель сервісної діяльності та демонструє високий рівень адаптивності в умовах зовнішніх змін.

Першим ключовим рішенням виступає електронна система керування чергою, яка забезпечує попередній запис на прийом, розподіл потоку громадян між адміністраторами, а також можливість інтеграції з іншими системами управління процесом обслуговування. Впровадження цієї системи в ЦНАП м. Рівне дозволило значно скоротити час перебування відвідувача в установі, зменшити конфліктні ситуації в зоні очікування та забезпечити кращий контроль за навантаженням працівників. Зокрема, у 2022 році, коли внаслідок повномасштабного вторгнення значна кількість внутрішньо переміщених осіб шукала допомоги, установа працювала на межі своїх фізичних можливостей. Завдяки електронній черзі вдалося зберегти структурованість і черговість, уникнувши колапсу в зоні прийому. Система також дозволяє аналізувати кількісні дані щодо завантаженості, що є основою для подальшої аналітики та управлінських рішень.

SMART-Послуги – це інтегрована електронна система внутрішнього документообігу, що забезпечує автоматизацію процесів прийому, обробки, архівації та передачі документів між різними структурними одиницями ЦНАП. Її функціонування дозволяє зменшити обсяг паперової роботи, мінімізувати дублювання операцій, підвищити точність інформаційних записів і пришвидшити час опрацювання заяв. З 2021 року ця система стала основною платформою для роботи адміністраторів, особливо в частині перевірки,

погодження та передання даних між фронт-офісом та бек-офісом. За даними внутрішньої статистики, у 2023 році понад 87% заяв оброблялися виключно через SMART-систему, що забезпечило скорочення терміну надання окремих послуг на 2–4 дні, а також підвищило якість зберігання службової інформації.

Інструмент ЦНАП-Smart-quality-service охоплює комплексне створення, ведення та адміністрування електронного реєстру територіальної громади, що включає фіксацію ключових ідентифікаційних, адресних і соціальних параметрів кожного мешканця. Такий підхід забезпечує не лише юридичне підтвердження місця реєстрації, а й формує достовірну інформаційну базу для подальшого планування адміністративних, соціальних і статистичних рішень. Реєстр уможливорює автоматизоване формування вибірок за віком, категоріями пільг, сімейним станом, що є особливо важливим для цільових програм місцевого самоврядування.

З 2022 року система набула стратегічного значення, оскільки саме в цей період через повномасштабне вторгнення до громади прибуло значно більше внутрішньо переміщених осіб. Реєстр став основою для формування електронного обліку ВПО, дозволив здійснювати верифікацію даних, швидко оформляти документи, подавати заявки на матеріальну допомогу, а також забезпечити доступ до інших державних послуг – від субсидій до реєстрації в медичних системах. Установи соціального захисту та охорони здоров'я отримали можливість працювати з уніфікованими даними, що сприяло узгодженості міжвідомчої взаємодії, уникненню дублювань і спрощенню процедур для громадян.

Особливої уваги заслуговує функціонал моніторингу змін у складі домогосподарств – наприклад, при народженні дитини, зміні адреси, поверненні з-за кордону чи розлученні, адже реєстр дозволяє оперативно відображати такі події та оновлювати дані в режимі реального часу. Це забезпечує цілеспрямовану соціальну роботу з окремими категоріями – людьми з інвалідністю, пенсіонерами, самотніми матерями тощо – з урахуванням реальної потреби, а не формальних критеріїв.

Таким чином, ЦНАП-Smart-quality-service виконує не лише функцію облікового інструменту, а й слугує базовим елементом для формування ефективної аналітичної платформи громади, на якій будуються управлінські рішення, програми підтримки та соціальна політика. У сучасних умовах такий інструмент стає критично важливим для прозорого й цільового розподілу ресурсів, інтеграції місцевого та державного рівнів управління і забезпечення сталого розвитку громади.

Платформа «єМалятко» забезпечує інтегроване надання державних сервісів при народженні дитини, об'єднуючи до 9 адміністративних процедур в один запит. У ЦНАП м. Рівне ця платформа була запроваджена у 2021 році, а вже у 2023 році нею скористалися понад 72% батьків новонароджених у громаді. Вона дозволяє за однією заявою отримати свідоцтво про народження, зареєструвати місце проживання дитини, внести її до реєстру платників податків, подати заяви на допомогу при народженні, записати до електронної черги в дитячий садок тощо. Інтеграція цього рішення дозволила уникнути дублювання звернень, знизити навантаження на працівників і суттєво підвищити зручність для батьків у період післяпологової адаптації.

Електронні заявки через сайт ЦНАП та портал «Дія» є важливим кроком до повноцінної реалізації концепції дистанційного обслуговування. З 2022 року, коли було обмежено фізичний доступ до установ в окремих періодах воєнного стану, кількість електронних звернень зросла майже втричі. Так, якщо у 2021 році ЦНАП м. Рівне отримав близько 6 тисяч онлайн-заяв, то у 2024 році – вже понад 18 тисяч. Це свідчить не лише про ефективність технічної інтеграції ЦНАП з національними електронними платформами, а й про зростання довіри громадян до цифрових форматів комунікації. Зменшення черг, можливість подати документи цілодобово, відстеження статусу заяв – усе це значно покращує якість обслуговування та підвищує операційну ефективність установи.

Віртуальний адміністратор або сервіс онлайн-консультацій є прикладом адаптації ЦНАП до нових очікувань клієнтів, особливо молоді, яка віддає перевагу електронній комунікації. Цей інструмент забезпечує підтримку через

месенджери, соціальні мережі та чат-боти, дозволяючи громадянам отримувати оперативну інформацію без відвідування установи. У 2022–2023 роках, коли навантаження на фізичні канали зв'язку було піковим, саме віртуальний адміністратор дозволив оперативно опрацьовувати сотні запитів щодня, зокрема стосовно пільг, реєстраційних процедур, ID-паспортів та інших послуг. Його інтеграція забезпечила зниження навантаження на телефонні лінії та розширила часовий діапазон доступу до консультацій – багато відповідей надавалися навіть у позаробочий час, що суттєво підвищує клієнтоорієнтованість установи.

Call-центр ЦНАП продовжує залишатися критично важливим каналом зв'язку для тих категорій населення, які не користуються цифровими сервісами. Його функціонування має особливе значення у періоди інформаційної турбулентності, наприклад, у 2022 році, коли громадяни масово зверталися за поясненнями щодо документування переміщення, субсидій, евакуацій та ін. В середньому щодня надходило понад 500 дзвінків, які обробляли оператори, надаючи детальні консультації, фіксуючи проблеми й скеровуючи клієнтів до відповідних фахівців. Розширення штату, впровадження скриптів, електронних карток клієнтів дозволило значно покращити якість відповіді та скоротити час очікування на лінії, що є показником високої комунікативної культури установи.

Панорамний тур, фотогалерея та відеоархів на сайті – це інструменти, які формують імідж відкритої, сучасної й публічно підзвітної установи. Їх використання дозволяє громадянам не лише ознайомитися з інтер'єром, структурою та етапами надання послуг, але й підвищує рівень довіри до органу влади. Особливо важливими такі інструменти є для осіб із обмеженою мобільністю, які можуть заздалегідь ознайомитися з маршрутами доступу та умовами перебування. Також ці візуальні засоби активно використовуються в рамках інформаційних кампаній, освітніх заходів, звітності перед громадськістю та під час презентацій установи на форумах і професійних заходах.

2.3. Оцінка ефективності застосування інформаційно-комунікаційних технологій у ЦНАП м. Рівне

З метою системної оцінки цифрового рівня розвитку Центру надання адміністративних послуг м. Рівне проведено аналіз ключових інформаційно-комунікаційних рішень, що використовуються у щоденній роботі установи. Представлена таблиця відображає поточний стан реалізації ІКТ-рішень у сфері надання адміністративних послуг, а також окреслює основні вразливі місця, які стримують подальше підвищення ефективності, швидкості та якості обслуговування громадян. Зазначені дані слугують аналітичною базою для формування практичних рекомендацій у наступному розділі дослідження.

Таблиця 2.4

Оцінка ефективності застосування інформаційно-комунікаційних технологій у ЦНАП м. Рівне

Показник	Поточний стан (2024)	Вразливі місця
Рівень цифровізації внутрішніх процесів	Часткова автоматизація (біля 60% процесів охоплено)	Відсутність наскрізної інтеграції між відділами
Інтенсивність використання онлайн-сервісів	Середній рівень – 45% послуг подаються онлайн	Низька цифрова грамотність частини громадян
Охоплення мешканців цифровими каналами	Онлайн-взаємодія охоплює біля 40% користувачів	Недостатня промоція електронних сервісів
Автоматизація документообігу	Фрагментарно, зокрема через SMART-Послуги	Брак наскрізної маршрутизації та цифрових підписів
Реакція на звернення громадян (середній час)	Від 25 до 40 хв. на обробку одного звернення	Перевантаження персоналу у пікові періоди
Сумісність із платформами Дія / Трембіта / Реєстри	Інтеграція часткова, потребує розширення	Проблеми з уніфікацією форматів обміну даними
Наявність цифрових архівів і безперервного доступу	Доступ обмежений, не всі документи оцифровані	Застарілі формати зберігання, часткова втратність
Аналіз статистики ВПО та соціальних категорій	Облік існує, але відсутня аналітика по сегментах	Відсутність модулів глибокої аналітики та прогнозування

Джерело: складено автором

Проведений аналіз стану цифрової трансформації ЦНАП м. Рівне дозволяє комплексно охарактеризувати рівень застосування сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у щоденній діяльності установи. Одним із ключових напрямів, що визначає загальну ефективність роботи центру, є рівень цифровізації внутрішніх процесів. На сьогодні автоматизовано приблизно 60% основних операцій, що дозволяє здійснювати базові функції обліку та контролю. Однак відсутність наскрізної цифрової інтеграції між усіма підрозділами зумовлює дублювання дій, ручну обробку частини заяв і затримки у прийнятті рішень.

Ще одним важливим індикатором цифрової зрілості є інтенсивність використання онлайн-сервісів. У ЦНАП м. Рівне близько 45% адміністративних послуг подаються онлайн, зокрема через Єдиний портал державних послуг, систему «ЄМалятко», SMART-послуги та інші платформи. Водночас спостерігається проблема низької цифрової компетентності частини населення, особливо людей похилого віку та окремих вразливих категорій. Це обмежує охоплення й потребує посилення цифрової інклюзії через консультаційний супровід і роз'яснювальну роботу.

У цьому контексті показник охоплення мешканців цифровими каналами становить орієнтовно 40%. Такий рівень взаємодії свідчить про позитивну динаміку, проте водночас засвідчує недостатній рівень обізнаності громадян про переваги електронних послуг. Причинами цього є як недостатня промоція електронного сервісу на локальному рівні, так і обмежене використання соціальних мереж, мобільних додатків та месенджерів для інформаційного супроводу.

Аналіз автоматизації документообігу демонструє фрагментарний підхід: частина процесів здійснюється в цифровому форматі (SMART-послуги, інтеграція з РАГС), однак значна частина операцій ще ведеться вручну або із залученням несумісних систем. Це створює перепони для оптимального документообігу, знижує прозорість процедур та ускладнює контроль строків виконання.

У свою чергу, реакція на звернення громадян залишається одним із найвразливіших напрямів. Середній час обробки одного звернення становить від 25 до 40 хвилин. Така тривалість обумовлена багатоетапністю погодження, потребою в ручному опрацюванні документів та великою кількістю звернень, особливо у пікові періоди. Перевантаження працівників ускладнює своєчасне реагування на запити громадян, що може негативно впливати на рівень задоволеності послугами.

Щодо сумісності із зовнішніми державними платформами (зокрема «Дія», «Трембіта», «Вулик»), ЦНАП м. Рівне демонструє лише часткову інтеграцію. Брак уніфікованих форматів даних, труднощі в обміні інформацією між системами та технічні обмеження стримують розвиток повноцінного цифрового середовища. Це, у свою чергу, впливає на можливість оперативного реагування, формування звітності та зменшення бюрократичного навантаження на заявника.

Цифрові архіви та безперервний доступ до документів у більшості випадків забезпечені частково. Архівна система наразі не є повністю електронною, а значна частина інформації зберігається у вигляді сканованих копій без структурованих метаданих. Це ускладнює пошук, унеможливорює аналітичне опрацювання масивів даних та знижує ефективність обробки повторних звернень. У разі впровадження повноцінного цифрового архіву це дозволило б значно підвищити швидкість доступу до інформації та забезпечити надійність її зберігання.

Останній проаналізований напрям – аналіз статистики ВПО та соціально вразливих категорій населення. Хоча базовий облік внутрішньо переміщених осіб ведеться на основі SMART-реєстрів, відсутність розвинених аналітичних модулів обмежує можливості формування адресних програм підтримки. Зокрема, не передбачено сегментацію за віком, складом домогосподарства, соціальним статусом тощо. Це знижує результативність заходів соціального захисту й ускладнює прийняття рішень на рівні місцевого самоврядування.

У цілому, оцінка цифрового стану ЦНАП м. Рівне свідчить про наявність позитивних зрушень у напрямі цифровізації, однак виявлені вразливі місця

засвідчують нагальну потребу в системній модернізації ІКТ-рішень. Отримані результати формують аналітичну базу для подальших пропозицій щодо впровадження комплексної системи електронного документообігу та цифрових сервісів, які розглядатимуться у третьому розділі дослідження.

Таким чином, проведений аналіз демонструє, що хоча ЦНАП м. Рівне вже має позитивні результати в напрямі цифрової трансформації, низка функціональних блоків залишається недостатньо автоматизованою або інтегрованою, що обмежує загальну ефективність адміністративних процесів. Виявлені вразливі місця – фрагментарність документообігу, обмежений обсяг аналітики, частковий доступ до електронних сервісів – створюють обґрунтовану потребу у впровадженні комплексних інформаційно-комунікаційних рішень. У цьому контексті подальше застосування інновацій, зокрема платформи електронного документообігу, є не лише доцільним, а й об'єктивно необхідним для підвищення якості надання послуг, прозорості процедур, зменшення навантаження на персонал і зміцнення довіри з боку громадян. Заплановані впровадження повинні ґрунтуватися на результатах попереднього аналізу та враховувати реальні потреби громади, що забезпечить їх актуальність, практичну ефективність і сталий розвиток цифрового середовища.

Висновок до розділу 2

Висвітлення загальної характеристики діяльності ЦНАП м. Рівне дозволяє зробити висновок, що дана установа є ефективною моделлю реалізації сучасного адміністративного сервісу на рівні міської громади. Вона функціонує на засадах відкритості, доступності, цифровізації та клієнтоорієнтованості, забезпечуючи надання понад 220 адміністративних послуг у сферах реєстрації, соціального захисту, бізнесу, нерухомості та дозвільної діяльності. Завдяки впровадженню секторальної структури, інноваційних рішень, мережі віддалених офісів та партнерства з комунальними підприємствами, ЦНАП забезпечує високий рівень сервісу як для мешканців міста, так і для вразливих категорій населення. Його

динамічний розвиток та визнання на національному і міжнародному рівнях свідчать про сталість, гнучкість і здатність адаптуватися до сучасних викликів.

Здійснений аналіз основних інформаційно-комунікаційних рішень, що використовуються в роботі ЦНАП м. Рівне, засвідчує високий рівень цифрової зрілості установи та її здатність адаптуватися до сучасних викликів шляхом впровадження інноваційних інструментів. Представлені технології – від електронної черги до платформ комплексного обслуговування типу «єМалятко» – дозволяють забезпечити інтегровану модель надання послуг, яка поєднує зручність для користувача, ефективність внутрішніх процесів і високу ступінь прозорості. Особливої актуальності ці рішення набули у 2022–2024 роках у зв'язку зі збільшеним навантаженням на ЦНАП у період воєнного стану, що вимагало оперативних і технологічно гнучких підходів до обслуговування населення. Упроваджені системи не лише підвищили якість надання адміністративних послуг, а й сприяли формуванню нової моделі публічної взаємодії на основі довіри, цифрової інклюзії та клієнтоорієнтованості. Таким чином, цифрові інструменти ЦНАП м. Рівне виступають не другорядним технічним ресурсом, а ключовим елементом стратегічного управління в умовах нестабільності й трансформацій.

Оцінка ефективності застосування інформаційно-комунікаційних технологій у ЦНАП м. Рівне засвідчила наявність позитивних напрацювань у сфері цифровізації, проте виявила й низку функціональних прогалин, що стримують подальший розвиток установи. Це зумовлює високу актуальність впровадження нових цифрових рішень, які мають бути обґрунтованими, структурованими та адаптованими до потреб як працівників центру, так і громадян.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В РОБОТІ ЦНАП У М.РІВНЕ

3.1. Впровадження сучасних цифрових рішень для автоматизації процесів у ЦНАП м.Рівне

Сучасні трансформаційні процеси, які охоплюють сферу публічного управління, створюють об'єктивну потребу в глибокій цифровій трансформації ключових адміністративних функцій, зокрема в межах діяльності Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП). В умовах переходу до нової моделі державного управління, орієнтованої на відкритість, ефективність і сервісність, цифровізація стає не лише інструментом оптимізації процедур, а й основою для переосмислення самої парадигми взаємодії держави з громадянином. Формування сучасної, адаптивної, прозорої та клієнтоцентричної системи надання публічних послуг вимагає не лише оновлення організаційних підходів до управління, а й глибокої інтеграції передових цифрових технологій, які забезпечують підвищення якості, оперативності та зручності обслуговування.

У цьому контексті особливу роль відіграє впровадження комплексних цифрових рішень, що відповідають принципам сервісної держави, спрямованої на задоволення потреб та очікувань громадян. Цифрова трансформація ЦНАП передбачає розгортання інтелектуальних платформ для електронного документообігу, автоматизованого обліку й обробки звернень, систем управління персоналом, інструментів внутрішньої та зовнішньої комунікації, електронної ідентифікації користувачів, а також засобів аналітики та моніторингу ефективності. Такі технологічні рішення дозволяють не лише скоротити адміністративні бар'єри, а й підвищити рівень довіри населення до органів влади через забезпечення прозорості, підзвітності й відкритості процедур.

У результаті цифрової модернізації зростає інституційна спроможність ЦНАП як структур публічного сервісу, здатних ефективно функціонувати в

умовах високої динаміки змін, забезпечуючи своєчасну адаптацію до нових викликів та потреб суспільства. Такий підхід відповідає стратегічним завданням державної політики цифрового розвитку й сприяє формуванню сталих механізмів надання якісних послуг населенню.

Згідно з визначенням, наданим у практичному електронному посібнику «Цифрові адміністративні послуги в Україні», цифровізація адміністративних сервісів трактується як цілісний процес інтеграції сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у систему надання публічних послуг, що забезпечує автоматизований, зручний і доступний формат їх отримання для громадян. Такий формат реалізується переважно онлайн або у вигляді змішаних (гібридних) рішень, де участь посадових осіб у виконанні стандартних, рутинних процедур зводиться до мінімуму або повністю замінюється цифровими алгоритмами [1]. Упровадження такого підходу не лише сприяє скороченню часових і адміністративних витрат, а й трансформує саму філософію надання державних послуг, переорієнтовуючи її з адміністративно-командної моделі на сервісно-громадську парадигму.

Загалом цифровізація адміністративного сервісу виступає як ключова складова ширшого процесу цифрової трансформації публічного сектору, в межах якого відбувається не просто технологічне оновлення інструментів, а й сутнісне переосмислення принципів, на яких будується взаємодія громадянина й держави. З огляду на це, вкрай важливим напрямом науково-практичного аналізу є не лише загальна оцінка рівня цифровізації, а й детальна ідентифікація та характеристика конкретних програмних продуктів і технологічних рішень, які здатні суттєво оптимізувати організацію, управління та надання адміністративних послуг у ЦНАП. До таких інструментів належать програмні комплекси для обліку й управління документами, платформи електронного документообігу, сервіси цифрової ідентифікації, системи моніторингу ефективності надання послуг, а також програмні рішення для комунікації з громадянами, управління персоналом та організації внутрішньої взаємодії.

Попри те, що станом на 2025 рік впровадження цифрових рішень у діяльність Центрів надання адміністративних послуг в Україні має фрагментарний і нерівномірний характер, наявні практичні приклади демонструють потужний потенціал цифрових технологій для підвищення ефективності державного управління. Зокрема, йдеться про можливість значного зниження рівня бюрократичного навантаження, прискорення обробки запитів громадян, забезпечення прозорості процедур і підвищення рівня довіри до державних інституцій. Крім того, цифрові сервіси дозволяють гнучко адаптувати організаційні процеси до викликів зовнішнього середовища, таких як воєнний стан, епідемії, міграційні кризи тощо, що вимагає підвищеної мобільності адміністративної системи.

На основі аналізу існуючих цифрових продуктів, у табл. 1 подано добірку сучасних цифрових платформ і сервісів, що можуть бути інтегровані в діяльність ЦНАП. Критеріями добору виступали їхня функціональна відповідність потребам органів публічного сервісу в частині документообігу, комунікацій, аналітики, управління персоналом та забезпечення прозорості процедур. Ураховуючи поточні тенденції розвитку цифрової держави та практичні потреби органів місцевого самоврядування, включення таких інструментів до стратегічних документів цифрового розвитку публічних послуг розглядається як обґрунтоване, доцільне й перспективне рішення. Йдеться не лише про модернізацію інфраструктури, а й про формування сталої цифрової екосистеми, здатної забезпечити якісний прорив у наданні адміністративних послуг населенню та зміцнення інституційної спроможності держави.

В табл.3.1 представлено перелік рекомендованих до впровадження цифрових рішень для автоматизації діяльності ЦНАП.

Таблиця 3.1

Перелік рекомендованих до впровадження цифрових рішень для
автоматизації діяльності ЦНАП

№ з.п	Назва платформи / програми	Тип цифрового рішення	Призначення
1.	PeopleForce	HRM-система (управління персоналом)	Автоматизація кадрового обліку, моніторинг KPI, цифрова адаптація персоналу
2.	Power BI	Система бізнес-аналітики (BI)	Візуалізація ефективності, аналітика звернень, контроль навантаження
3.	DocVision	Електронний архів та документообіг	Створення, зберігання, маршрутизація документів в архівному обліку
4.	UiPath	Платформа RPA (роботизація бізнес-процесів)	Автоматичне виконання рутинних завдань, обробка типових заяв
5.	BotPress	Платформа для створення чат-ботів	Автоматизація відповіді на типові запити громадян 24/7
6.	Tableau	Аналітична система	Побудова звітів, аналіз ефективності процесів та ресурсів
7.	Rocket.Chat	Безпечна комунікаційна платформа	Внутрішня комунікація між відділами ЦНАП та супровід громадян
8.	Zoho Forms	Інструмент для створення онлайн-форм	Оцифрування заяв, запитів, скарг без потреби у відвідуванні ЦНАП
9.	SignNow	Електронний підпис і документообіг	Підписання документів онлайн, зберігання підписаних заяв
10.	OpenForms (від Granicus)	Платформа цифрових послуг для муніципалітетів	Створення інтерактивних сервісів для мешканців громади

Джерело: складено на основі [63-72]

UiPath належить до категорії інструментів RPA (Robotic Process Automation), які розроблені для автоматизації рутинних адміністративних процесів, що характеризуються повторюваністю, регламентованістю й формалізованими сценаріями виконання. Ця технологія ґрунтується на моделюванні поведінки людини під час взаємодії з цифровими системами: бот копіює дії користувача, працюючи з інтерфейсами прикладного програмного забезпечення, базами даних або веб-ресурсами. Впровадження UiPath у Центрах надання адміністративних послуг (ЦНАП) дозволяє зняти навантаження з персоналу, автоматизувавши великий масив однотипних операцій, таких як реєстрація заяв, перевірка заповненості полів, внесення інформації до реєстрів або баз даних.

В умовах цифрової трансформації публічного управління платформа UiPath виконує роль інструмента не лише технічної автоматизації, а й функціонального перегляду організаційної логіки процесів. Вона дозволяє інтегрувати окремі цифрові рішення, об'єднуючи роботу ЦНАП з іншими платформами, такими як системи електронного документообігу (наприклад, Docsvision [65]), аналітичні модулі (Power BI [64]) або HRM-рішення для управління персоналом (PeopleForce [63]). Таким чином забезпечується наскрізне цифрове середовище, у межах якого всі адміністративні процеси можуть відбуватись у повністю автоматизованому форматі без участі людини на окремих етапах.

До переваг використання UiPath у сфері надання адміністративних послуг належить висока точність виконання задач, виключення ймовірності технічних помилок, пов'язаних із людським фактором, а також можливість масштабування цифрових сервісів у відповідь на збільшення кількості звернень. Платформа дозволяє налаштовувати робочі сценарії за допомогою візуального редактора, без потреби у написанні програмного коду, що робить її доступною для внутрішніх користувачів ЦНАП без глибоких IT-компетенцій. Функціонал UiPath підтримує автоматизовану верифікацію даних, обробку типових запитів, інтеграцію з CRM-системами, державними реєстрами та електронними каналами комунікації.

UiPath відповідає ключовим орієнтирам цифрового розвитку, зафіксованим у нормативно-правових документах України, таких як Концепція розвитку електронного урядування, електронної демократії, а також закони «Про адміністративні послуги», «Про електронні довірчі послуги» і «Про електронний документообіг» [2; 5; 8; 9]. Її застосування дозволяє реалізувати принцип безперервного цифрового сервісу, в якому адміністративна дія від запиту громадянина до остаточної відповіді виконується без затримок, очікування чи дублювання дій у різних підсистемах.

Платформа орієнтована на масштабне впровадження в державному секторі, включаючи муніципальні адміністрації, органи місцевого самоврядування та сервісні інституції, які обробляють велику кількість заяв у стандартизованому

форматі. Інтерфейс та функціонал UiPath дозволяють проводити розширену аналітику ефективності процесів, налаштовувати ланцюжки бізнес-логіки, пов'язувати дії систем із певними подіями (event-based automation), а також виконувати пакетну обробку інформації з різних джерел.

Загальна архітектура UiPath підтримує централізоване керування ботами, можливість аудиту дій, розмежування прав доступу, журналювання подій і зберігання логів, що є критично важливим для забезпечення прозорості адміністративних процесів, відповідності стандартам кібербезпеки та підзвітності публічного сектору.

Power BI – це аналітична платформа бізнес-інтелекту (BI), розроблена компанією Microsoft для візуалізації даних, побудови інтерактивної аналітики, формування дашбордів і створення звітів у реальному часі. У сфері публічного управління, зокрема в діяльності Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), використання Power BI забезпечує нову якість прийняття управлінських рішень завдяки концентрації ключових індикаторів ефективності в єдиному аналітичному середовищі. Йдеться про можливість постійного моніторингу навантаження на адміністраторів, оцінки тривалості обробки звернень, аналізу типових проблем, динаміки запитів громадян за видами послуг, територією чи каналами звернення.

Power BI дозволяє поєднувати джерела даних із різних інформаційних систем, зокрема систем електронного документообігу (наприклад, Docsvision [65]), CRM-платформ, реєстраційних модулів ЦНАП або внутрішніх реєстрів заяв. Підключення таких джерел відбувається через API, хмарні сховища, бази даних або файли локального формату (Excel, CSV тощо). Це створює передумови для консолідації розрізнених інформаційних масивів і трансформації їх у структуровану, аналітично оброблювану форму. Завдяки можливості налаштування автоматичного оновлення даних, звітність не вимагає ручного втручання й відображає реальний стан сервісного навантаження у визначений момент часу.

Особливістю Power BI є підтримка створення KPI-панелей, в яких візуально відображаються рівень виконання нормативів, середня тривалість обслуговування, кількість відмов у наданні послуг, обсяг електронних звернень тощо. Це сприяє підвищенню прозорості управління, впровадженню системи управління на основі показників (performance-based management) та формуванню культури прийняття рішень на основі даних (data-driven decision making). Аналітика, отримана з Power BI, може використовуватись не лише на внутрішньому рівні, а й для публічного інформування громади, підготовки звітів для органів місцевого самоврядування, а також обґрунтування бюджетних запитів на розширення цифрової інфраструктури.

Функціональні можливості Power BI також охоплюють сегментацію даних, розбиття за регіонами, обсягами, типами звернень, часовими інтервалами та іншими аналітичними ознаками. Це дозволяє ЦНАП оперативно реагувати на зміни попиту, наприклад, в умовах пікового навантаження (періоди вступу до закладів освіти, вибори, реєстрація статусу ВПО тощо), а також прогнозувати майбутні потреби на основі історичних трендів і поведінкових моделей.

Застосування Power BI прямо корелює з положеннями про управління інформаційними потоками в публічному секторі, визначеними в нормативно-правових актах та концепціях цифрового розвитку, зокрема в Плані заходів з реалізації Концепції розвитку електронного урядування (розпорядження КМУ №617-р від 22.08.2018 р.) [4]. Згідно з цим документом, аналіз даних є одним із основоположних інструментів підвищення ефективності адміністративних функцій.

Інтерфейс Power BI оптимізований для користувачів без поглиблених технічних знань, надаючи можливість створення візуалізацій за принципом drag-and-drop, використання шаблонів і автоматичне формування рекомендацій щодо побудови звітів. Це дозволяє залучати до аналітичної роботи не лише ІТ-фахівців, а й адміністраторів, менеджерів ЦНАП і представників органів влади. Крім того, платформа підтримує хмарну й локальну архітектуру, сумісну з внутрішніми політиками безпеки організацій.

DocsVision – це платформа електронного документообігу та архівного зберігання, що дозволяє створювати, маршрутизувати, погоджувати й зберігати документи в цифровій формі відповідно до стандартів ISO та ДСТУ. У контексті ЦНАП система забезпечує облік звернень громадян, фіксацію рішень, відстеження термінів виконання та автоматизацію архівної роботи. Інтерфейс платформи підтримує адаптацію під регламент ЦНАП, включаючи контроль виконання доручень та доступ до повного історичного логу документів. Вона може інтегруватися з платформами для аналітики (Power BI [64]) та цифрового підпису (SignNow [71]), формуючи безперервне цифрове середовище документообігу в межах публічного сервісу.

SignNow – це платформа для електронного підпису документів, яка дозволяє здійснювати юридично значиме погодження заяв, довідок, рішень та договорів онлайн. У ЦНАП її застосування зменшує кількість фізичних контактів, скорочує час обробки документів та забезпечує відповідність законодавству про електронні довірчі послуги [2]. SignNow підтримує інтеграцію з документ-сервісами, CRM і платформами аналітики, дозволяє накладати підпис із будь-якого пристрою, вести історію змін і підтвердження, зберігати підписані файли на захищених серверах.

Rocket.Chat – безпечна платформа внутрішньої та зовнішньої цифрової комунікації. У сфері адміністративних послуг вона використовується для обміну повідомленнями між працівниками ЦНАП, а також для консультування громадян у режимі реального часу. Система дозволяє впровадити сервісні чати на сайтах ЦНАП, організувати канали для швидкого реагування на звернення, а також інтегруватися з платформами автоматизації, такими як UiPath [66] і BotPress [67]. Її використання сприяє підвищенню оперативності реагування та формуванню клієнтоорієнтованої моделі взаємодії.

Отже, аналіз представлених в табл.3.1 цифрових рішень дозволяє виокремити ключові напрями, у яких можливе ефективне удосконалення діяльності ЦНАП. Насамперед ідеться про цифрову трансформацію кадрового обліку, документообігу, обслуговування громадян, внутрішніх комунікацій і

процесів прийняття управлінських рішень. Запропоновані платформи, хоча й не належать до переліку типових рішень, що вже реалізовані в українських ЦНАП, є технологічно сумісними з функціональними потребами таких установ.

Кожна з розглянутих цифрових платформ виконує чітко визначену функціональну роль у межах сучасної цифрової екосистеми центрів надання адміністративних послуг – від реалізації сценаріїв роботизованої автоматизації процесів до інструментів бізнес-аналітики, комунікацій та обробки структурованих даних. Їхнє інтегроване застосування сприяє зростанню рівня цифрової обробки адміністративних дій, підвищенню точності операційної діяльності та мінімізації ймовірності помилок, зумовлених людським чинником.

Завдяки гнучкій архітектурі та модульному принципу побудови, зазначені рішення можуть бути адаптовані до специфіки окремого ЦНАП без порушення єдиних нормативно-технічних засад цифрової взаємодії в межах державної інформаційної політики. Хмарні платформи, чат-боти, електронні засоби автентифікації та мобільні інтерфейси аналітики дозволяють не лише прискорити обробку запитів користувачів, а й здійснювати глибший аналіз потреб населення, рівня навантаження на персонал і динаміки звернень. Це створює передумови для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень на основі достовірних і релевантних даних.

У цьому контексті цифрове посилення інституційної спроможності ЦНАП слід розглядати як закономірний етап подальшого розвитку існуючої моделі адміністративного сервісу. Запропоновані у дослідженні технологічні рішення не спрямовані на усунення критичних недоліків, а слугують інструментом для поступового підвищення ефективності, адаптивності та орієнтації на потреби громадян в умовах трансформації публічного управління в цифрову форму.

Після детального аналізу представлених цифрових платформ для автоматизації процесів у Центрі надання адміністративних послуг, найбільш доцільним для впровадження в ЦНАП м. Рівне є вибір системи **DocsVision**. Ця система забезпечує комплексне управління електронним документообігом, відповідає вимогам чинного законодавства, підтримує інтеграцію з електронним

підписом, аналітичними модулями та іншими державними сервісами. Її функціональні можливості, гнучкість та сумісність із архітектурою публічного сектору дозволяють ефективно адаптувати її до потреб саме міського ЦНАП, оптимізувати внутрішні процеси та підвищити прозорість обслуговування громадян.

З метою практичної реалізації завдань цифрової трансформації адміністративних послуг на місцевому рівні було проаналізовано функціональні характеристики системи DocsVision – як потенційної базової платформи електронного документообігу для впровадження в ЦНАП м. Рівне. В табл. 3.2 представлено узагальнення основних функціональних можливостей цієї системи з урахуванням їх відповідності організаційним і технологічним потребам ЦНАП м.Рівне.

Таблиця 3.2

Функціональні можливості системи DocsVision та їх релевантність для
впровадження в ЦНАП м. Рівне

Функціональна можливість системи DocsVision	Сутність та інструментарій реалізації	Актуальність для ЦНАП м. Рівне
1	2	3
Електронна реєстрація та облік документів	Автоматизоване створення, реєстрація, нумерація вхідних, вихідних і внутрішніх документів. Формування карток документів і електронних справ.	Дозволяє системно обробляти велику кількість звернень мешканців міста без втрати вхідних даних і термінів реагування.
Маршрутизація та контроль виконання	Побудова маршруту погодження або виконання документа з можливістю делегування, коментування, контролю дедлайнів.	Забезпечує прозорість внутрішніх процесів, мінімізує втрати інформації в міжвідділовій комунікації, підвищує відповідальність виконавців.
Інтеграція з електронним підписом (ЕЦП)	Підтримка національних засобів КЕП/ЕЦП, інтеграція з зовнішніми сервісами (наприклад, SignNow).	Надає юридичну силу документам без необхідності їх друку, що особливо важливо при дистанційному або гібридному форматі роботи.
Побудова архіву та довгострокового зберігання документів	Автоматичне формування електронного архіву відповідно до нормативів; підтримка метаданих, історії змін і атрибутів зберігання.	Дає змогу сформувати цифровий архів установи, що спрощує доступ до історії рішень і гарантує дотримання норм державного зберігання.

Продовження табл.3.2

1	2	3
Можливість інтеграції з аналітичними платформами (Power BI, Tableau)	Експорт структурованих даних у ВІ-системи для формування звітів, моніторингу навантаження, оцінки KPI.	Створює передумови для аналізу ефективності персоналу, прогнозування пікових звернень та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.
Гнучка система прав доступу та аудиту	Ролі користувачів, логування дій, управління доступом до документів, історія змін.	Забезпечує захист службової інформації, контроль відповідності вимогам кібербезпеки та внутрішню прозорість дій.
Модульна архітектура системи	Можливість поступового впровадження окремих функціональних блоків (реєстрація, архів, контроль тощо).	Дає змогу реалізувати цифрову трансформацію поетапно, без порушення стабільності поточних процесів.
Сумісність із українським законодавством та ДСТУ	Підтримка стандартів ISO, ДСТУ 4163:2003, вимог Законів України про документообіг, ЕЦП та публічні послуги.	Гарантує правову легітимність усіх процедур, що є критичним фактором у діяльності публічної установи.

Джерело: складено автором на основі [65]

Аналіз функціональних можливостей системи DocsVision, представлений в табл. 3.2, засвідчує її високий рівень відповідності сучасним вимогам до цифрового управління документообігом у сфері адміністративних послуг. Інструментарій платформи охоплює всі ключові ланки документообігу – від реєстрації й обробки документів до формування електронного архіву, аудиту, контролю виконання та забезпечення правового статусу електронних транзакцій. Це дозволяє сформувати не фрагментарне, а системне інформаційно-організаційне середовище, яке забезпечує безперервність обслуговування, оперативність ухвалення рішень та прозорість внутрішніх процесів у межах ЦНАП.

Особливу значущість для ЦНАП м. Рівне має реалізація функцій маршрутизації документів та автоматичного контролю їх виконання, що є критичними у межах установи з великою кількістю відвідувачів і широким спектром послуг. Завдяки цьому забезпечується чітка регламентація строків

розгляду звернень, мінімізується людський чинник у затримках або втраті інформації, а також створюються умови для підзвітності відповідальних виконавців. Підтримка електронного підпису, у свою чергу, дозволяє перевести весь цикл документообігу в цифровий формат без втрати юридичної чинності, що особливо актуально в умовах запровадження безпаперових технологій та дистанційного обслуговування.

Інтеграційна відкритість системи DocsVision забезпечує можливість її злагодженої взаємодії з іншими платформами – зокрема з інструментами бізнес-аналітики, цифрового підпису, реєстраційних сервісів, CRM-системами. Це дозволяє реалізувати концепцію єдиного цифрового простору ЦНАП, у якому документи, звернення, рішення й аналітика функціонують у режимі реального часу без дублювання даних і без потреби в додаткових інтерфейсах. Такий підхід дає змогу створити гнучке цифрове середовище, яке можна масштабувати, адаптувати до змін законодавства чи сервісної логіки без структурних порушень.

Функціональна модульність DocsVision дозволяє ЦНАП м. Рівне впроваджувати цифрові рішення поступово – починаючи з основного ядра (реєстрація та обробка документів) і розширюючи функціонал відповідно до поточних потреб, ресурсних можливостей та організаційної готовності. Така поетапність є раціональним підходом в умовах обмежених бюджетних і кадрових ресурсів, оскільки дозволяє уникнути ризиків технологічного перевантаження або неуспішного запуску. Водночас система зберігає здатність до подальшого масштабування, що відповідає стратегічним завданням з побудови сталої цифрової інфраструктури адміністративних послуг.

Загалом функціональний профіль DocsVision створює підґрунтя для якісної трансформації документообігу в ЦНАП м. Рівне – від формального цифрового дублювання паперових процесів до створення дійсно ефективної, гнучкої та юридично захищеної цифрової системи публічного сервісу. Вона здатна забезпечити підвищення управлінської спроможності, оптимізацію сервісних процесів і прозору взаємодію з громадянами відповідно до принципів сучасної цифрової держави.

3.2. Оцінка ефективності запропонованого рішення для ЦНАП м. Рівне

Впровадження цифрових технологій у діяльність центрів надання адміністративних послуг потребує не лише технічного та організаційного обґрунтування, а й ґрунтовної оцінки їх очікуваного впливу на основні показники ефективності. З метою визначення доцільності впровадження системи електронного документообігу DocsVision у ЦНАП м. Рівне доцільним є аналіз її впливу на ключові адміністративно-операційні параметри. Така оцінка базується на якісних та кількісних індикаторах, що дозволяють охарактеризувати ступінь автоматизації, рівень навантаження на персонал, якість обслуговування громадян, швидкість обробки звернень, а також відповідність управлінських процесів нормативно-правовим вимогам. В табл. 3.3 наведено порівняльну характеристику стану до і після впровадження рішення з акцентом на очікувані покращення.

Таблиця 3.3

Оцінка ефективності впровадження системи DocsVision у ЦНАП м. Рівне

Критерій оцінки	Стан до впровадження	Очікувані результати після впровадження DocsVision	Характер покращення
Час обробки одного звернення	25–40 хвилин у середньому	10–15 хвилин завдяки автоматизації та маршрутизації документів	Скорочення тривалості на 40–60%
Повторне звернення через втрату документа	Випадки трапляються регулярно (≈5–7% заяв)	Мінімізація до 0,5–1% завдяки цифровому архіву	Усунення помилок і втрат
Навантаження на одного адміністратора	100–120 звернень/тиждень	До 150–180 звернень/тиждень завдяки оптимізації процесів	Зростання продуктивності біля 40%
Дотримання термінів виконання адміністративних дій	Частково забезпечується вручну	Автоматизований контроль термінів із нагадуваннями	Підвищення дисципліни та прозорості
Витрати часу на погодження внутрішніх рішень	2–3 дні в межах відділів	1 день або менше завдяки електронній маршрутизації	Оптимізація міжвідділової взаємодії
Інтеграція з ЕЦП, іншими системами	Відсутня або фрагментарна	Повна підтримка КЕП та взаємодії з державними платформами	Правова відповідність і зручність

Джерело: складено автором на основі аналізу системи [65]

Оцінка ефективності впровадження системи електронного документообігу DocsVision у ЦНАП м. Рівне демонструє її значний потенціал як інструменту для підвищення операційної спроможності установи, зменшення адміністративного навантаження та досягнення стабільної якості обслуговування громадян. Одним із першочергових викликів, характерних для ЦНАП у великому обласному центрі, є тривалий час обробки звернень, що зумовлено переважно ручним характером документообігу, багатоетапним погодженням та відсутністю наскрізної автоматизації внутрішніх процесів. Середній час опрацювання одного звернення, включно з реєстрацією, передачею виконавцю, погодженням та формуванням відповіді, на сьогодні становить від 25 до 40 хвилин, залежно від складності послуги та рівня завантаженості фахівців. Впровадження DocsVision дозволяє скоротити цей показник щонайменше на 40–60%, оскільки система забезпечує автоматичне створення картки документа, його маршрутизацію за попередньо налаштованими шаблонами, паралельну обробку та нагадування про дедлайни. За рахунок цього кожен адміністратор зможе обслуговувати більшу кількість заявників при збереженні або навіть підвищенні точності та якості роботи.

Ще однією актуальною проблемою для ЦНАП м. Рівне є повторні звернення громадян у зв'язку з втратою або некоректною обробкою документів. У традиційній паперовій моделі управління документами або при фрагментарній електронізації такі випадки становлять до 5–7% від загальної кількості звернень. Це призводить не лише до зниження рівня довіри громадян, а й до перевантаження персоналу, який змушений дублювати вже виконану роботу. DocsVision вирішує цю проблему шляхом формування надійного цифрового архіву, у якому кожен документ зберігається у відповідному реєстрі, супроводжується метаданими, історією змін, цифровим підписом та доступом за рівнями авторизації. Завдяки цьому втрати або помилки у документах практично виключаються, а повторне звернення замінюється швидким доступом до відповідної інформації.

Критично важливим для міського ЦНАП є також ефективне управління навантаженням на персонал, оскільки нерівномірність потоку звернень та обмежена кількість працівників можуть призводити до черг, перевантаження адміністраторів і зниження продуктивності. В умовах відсутності цифрових інструментів кожен фахівець обробляє в середньому 100–120 звернень на тиждень. За рахунок автоматизації повторюваних дій, спрощення доступу до типових шаблонів, зменшення часу на погодження та реєстрацію система дозволяє збільшити цей показник до 150–180 звернень без зниження якості обслуговування. Це суттєво впливає на загальну ефективність роботи установи в періоди високого навантаження.

Контроль за дотриманням термінів виконання адміністративних дій є ще одним показником, який отримує принципово новий рівень управління після впровадження DocsVision. У поточній практиці контроль термінів здійснюється вручну, а в окремих випадках повністю покладається на виконавця, що створює ризики несвоєчасного надання послуг. Автоматизоване нагадування про дедлайни, інтеграція календарів виконання, створення задач із фіксацією відповідального – усе це дозволяє системі не лише виявляти, а й попереджати затримки, підвищуючи внутрішню дисципліну та забезпечуючи дотримання вимог до строків надання послуг, передбачених чинним законодавством.

Окремої уваги заслуговує також скорочення часу на погодження внутрішніх рішень, особливо коли йдеться про міжвідділову взаємодію, передачу документів у паперовій формі або неуніфіковані електронні повідомлення. Поточний цикл погодження в межах ЦНАП часто займає до 2–3 робочих днів, особливо коли потрібне погодження кількох посадових осіб. Завдяки вбудованій логіці DocsVision погодження здійснюється автоматично за визначеним маршрутом – система самостійно передає документ наступному виконавцю, фіксує статус кожного етапу, надає доступ до всієї історії змін. Це дозволяє зменшити терміни прийняття рішень до одного дня або навіть менше, особливо в рамках рутинних або стандартних процесів.

Інтеграція з електронним цифровим підписом та іншими державними інформаційними системами (зокрема, Трембіта, «Вулик», Реєстр територіальних громад) дозволяє забезпечити правовий статус усіх етапів обробки документів та відмовитися від паралельного ведення справ у паперовій формі. У свою чергу, це сприяє зниженню витрат, прискоренню реагування на запити та забезпеченню цілісності цифрового середовища ЦНАП. Така сумісність з електронною ідентифікацією та хмарними сервісами також відповідає стратегії переходу до безпаперового документообігу та реалізації положень нормативно-правових актів у сфері цифрового врядування.

Таким чином, оцінка ефективності впровадження DocsVision демонструє не лише покращення за окремими показниками, а й комплексну модернізацію організаційно-інформаційної структури ЦНАП м. Рівне. Це забезпечує умови для створення сучасної, гнучкої та інституційно сталої системи надання адміністративних послуг, що відповідає викликам цифрового суспільства й очікуванням громадян.

З метою забезпечення структурованого впровадження цифрової системи електронного документообігу DocsVision у діяльність ЦНАП м. Рівне доцільним є розроблення поетапного графіка реалізації проєкту. Такий підхід дозволяє розподілити навантаження на персонал, узгодити технічні, організаційні та навчальні етапи, а також мінімізувати ризики, пов'язані з впровадженням нових технологій у публічну сферу. На рис. 3.1 представлено календарно-етапну модель реалізації, яка охоплює чотири взаємопов'язані блоки – підготовчий етап, налаштування системи, навчання персоналу та впровадження в робоче середовище. Запропонована структура передбачає узгоджений графік дій із чіткими часовими межами, що забезпечує поетапний контроль та моніторинг виконання проєкту на всіх стадіях.



Рис.3.1. Календарно-етапна модель впровадження системи DocsVision у
ЦНАП м. Рівне

Джерело: побудовано автором

На рисунку 3.1 представлено календарно-етапну модель впровадження системи електронного документообігу DocsVision у діяльність ЦНАП м. Рівне. Обрана форма подачі – діаграма Ганта – дозволяє наочно відобразити структуру реалізації проєкту з урахуванням послідовності дій, часових меж, етапної логіки та взаємозв’язку між ключовими фазами впровадження. Такий формат відповідає принципам управління проєктами в публічному секторі та забезпечує інструмент візуального контролю за виконанням робіт у межах цифрової трансформації установи.

Першим етапом є «Підготовка до впровадження», яка охоплює період з березня по квітень 2025 року. На цьому етапі передбачається проведення технічного аудиту, аналіз існуючих процесів документообігу, формування внутрішньої проєктної групи, затвердження плану дій, а також узгодження нормативно-правових питань щодо застосування електронного підпису та електронного архіву. Саме цей етап визначає методологічне підґрунтя подальших

дій і слугує запобіжником для ризиків, пов'язаних з неузгодженістю між ІТ-рішенням і організаційною структурою ЦНАП.

Другий блок – «Налаштування та адаптація системи» – запланований на травень–червень 2025 року. Його реалізація включає інсталяцію базового функціоналу, налаштування маршрутів обробки документів, підключення до внутрішніх серверів і реєстрів, адаптацію інтерфейсу до структури ЦНАП. Також на цьому етапі здійснюється пілотне тестування ключових сценаріїв роботи – зокрема, реєстрації заяв, погодження внутрішніх рішень, генерації архівних справ тощо. Тестування відбувається на обмеженому сегменті персоналу для виявлення технічних і логічних недоліків перед запуском на всю установу.

Третій етап – «Навчання персоналу та тестова експлуатація» – охоплює липень–серпень 2025 року. В рамках цього етапу проводиться серія практичних тренінгів для адміністраторів, керівників відділів та архіваріусів. Програма навчання охоплює функціонал системи, дотримання внутрішніх регламентів, правила безпеки й підпису КЕП. Тестова експлуатація дозволяє виявити прогалини в користувацьких навичках, оцінити зручність інтерфейсу та фіналізувати адаптаційні налаштування. Акцент на цьому етапі робиться не лише на технічній підготовці, а й на формуванні цифрової культури серед персоналу, що є передумовою для сталого використання системи.

Завершальний етап – «Повноцінне впровадження у виробниче середовище» – охоплює період з вересня по листопад 2025 року. У цей час система вводиться в дію в межах усіх підрозділів ЦНАП, забезпечується інтеграція з іншими цифровими платформами (CRM, електронний підпис, державні реєстри), запроваджується система контролю термінів, відбувається перехід до ведення електронного архіву. Особливу увагу приділено моніторингу ключових показників ефективності (KPI), логуванню дій та підтримці з боку технічного партнера. Цей етап фактично фіксує перехід ЦНАП м. Рівне на новий рівень цифрового сервісу відповідно до принципів сервісної держави.

Таким чином, представлена схема реалізації демонструє логічно вивірену та поетапну стратегію переходу до цифрового документообігу в умовах

конкретного муніципального ЦНАП. Її структура дозволяє уникнути критичних збоїв, забезпечує адаптацію персоналу, інтеграцію з інфраструктурою та поступове досягнення запланованих показників ефективності.

Висновки до розділу 3

Впровадження сучасних цифрових рішень у діяльність ЦНАП м. Рівне є важливим кроком на шляху до формування сервісно орієнтованої, ефективної та прозорої системи надання адміністративних послуг. На основі аналізу функціональних можливостей різноманітних цифрових платформ було обґрунтовано доцільність впровадження системи DocsVision як базової цифрової інфраструктури для електронного документообігу. Вона забезпечує комплексну автоматизацію процесів, підтримку юридичної легітимності дій, інтеграцію з іншими сервісами та адаптацію до потреб міського ЦНАП. Таке цифрове рішення сприяє підвищенню якості обслуговування громадян, зменшенню адміністративних витрат, а також закладає фундамент для побудови сталої цифрової екосистеми на місцевому рівні.

В результаті оцінки ефективності впровадження системи DocsVision у ЦНАП м. Рівне встановлено, що запропоноване рішення здатне суттєво оптимізувати ключові адміністративні процеси, зменшити навантаження на персонал, скоротити час обробки звернень громадян і забезпечити правову значущість усіх етапів документообігу. Представлені показники свідчать про потенційне підвищення продуктивності, зниження ризиків втрат даних і підвищення якості надання послуг за рахунок автоматизації, цифрового архівування, використання електронного підпису та інтеграції з іншими державними платформами. Таким чином, впровадження системи є обґрунтованим кроком до формування сталої, прозорої та ефективної цифрової інфраструктури адміністративного сервісу в межах міського самоврядування.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, поняття інформаційно-комунікаційних технологій у сфері надання адміністративних послуг розкривається як багатогранна системна категорія, що охоплює технічні, управлінські, комунікаційні та соціогуманітарні аспекти цифрового врядування. ІКТ слугують не лише засобом обробки інформації, а й інструментом реформування взаємодії «влада – громадянин – бізнес», сприяючи підвищенню ефективності, прозорості, інклюзивності й оперативності державного сервісу. Міждисциплінарний аналіз і класифікація наукових підходів свідчать про концептуальну зрілість цієї категорії, яка виступає як основа цифрової трансформації публічного управління. У сучасних умовах ІКТ забезпечують формування єдиного інформаційного простору, автоматизацію рутинних процедур, аналітичне супроводження управлінських рішень, цифрову безпеку та персоніфіковану взаємодію з громадянами. Таким чином, ІКТ є не просто технічним ресурсом, а структуротворчим чинником формування нової якості адміністративних послуг.

Таким чином, інформаційно-комунікаційні технології відіграють ключову роль у підвищенні якості адміністративних послуг, формуючи основу нової сервісної моделі публічного управління. ІКТ забезпечують прозорість, швидкість, доступність і зручність обслуговування, сприяють оптимізації ресурсів, зниженню корупційних ризиків і впровадженню аналітичного управління. Їх інтеграція в діяльність органів влади не лише модернізує технічні процеси, а й змінює принципи взаємодії держави з громадянами. Цифрова трансформація адміністративного сервісу є необхідною умовою для створення ефективної, відкритої та адаптивної системи управління, здатної відповідати викликам сучасності.

Зарубіжний досвід цифрової трансформації державного управління, представлений на прикладах Естонії, Данії, Південної Кореї, Канади та Фінляндії, свідчить про те, що ефективне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у публічному секторі можливе лише за умов

комплексного підходу, який охоплює нормативно-правове забезпечення, технічну інфраструктуру, інституційну сталість, етичні стандарти цифрової взаємодії та орієнтацію на потреби користувача. Кожна з країн формує власну цифрову екосистему, однак спільним для них є стратегічне бачення, розвиток єдиних порталів послуг, використання систем е-ідентифікації, міжвідомча інтеграція даних і залучення громадян до формування цифрової політики. Ці практики можуть бути цінним орієнтиром для подальшого розвитку цифрового врядування в Україні.

Висвітлення загальної характеристики діяльності ЦНАП м. Рівне дозволяє зробити висновок, що дана установа є ефективною моделлю реалізації сучасного адміністративного сервісу на рівні міської громади. Вона функціонує на засадах відкритості, доступності, цифровізації та клієнтоорієнтованості, забезпечуючи надання понад 220 адміністративних послуг у сферах реєстрації, соціального захисту, бізнесу, нерухомості та дозвільної діяльності. Завдяки впровадженню секторальної структури, інноваційних рішень, мережі віддалених офісів та партнерства з комунальними підприємствами, ЦНАП забезпечує високий рівень сервісу як для мешканців міста, так і для вразливих категорій населення. Його динамічний розвиток та визнання на національному і міжнародному рівнях свідчать про сталість, гнучкість і здатність адаптуватися до сучасних викликів.

Аналіз основних інформаційно-комунікаційних рішень, які використовуються у роботі ЦНАП м. Рівне, засвідчив достатньо високий рівень цифрової зрілості установи та її спроможність оперативно адаптуватися до сучасних викликів. Від електронної черги до платформ типу «єМалятко» – застосовані технології формують інтегровану модель надання послуг, поєднуючи зручність, ефективність і прозорість. У 2022–2024 роках, в умовах воєнного стану та значного зростання навантаження, ці рішення стали особливо важливими, забезпечуючи технологічну гнучкість та стабільність роботи. Запроваджені системи не лише покращили якість обслуговування, а й сприяли формуванню нової моделі публічної взаємодії, заснованої на цифровій довірі, інклюзії та орієнтації на потреби громади.

Оцінка ефективності застосування інформаційно-комунікаційних технологій у ЦНАП м. Рівне засвідчила наявність позитивних напрацювань у сфері цифровізації, проте виявила й низку функціональних прогалин, що стримують подальший розвиток установи. Це зумовлює високу актуальність впровадження нових цифрових рішень, які мають бути обґрунтованими, структурованими та адаптованими до потреб як працівників центру, так і громадян.

Впровадження сучасних цифрових рішень у діяльність ЦНАП м. Рівне є важливим кроком на шляху до формування сервісно орієнтованої, ефективної та прозорої системи надання адміністративних послуг. На основі аналізу функціональних можливостей різноманітних цифрових платформ було обґрунтовано доцільність впровадження системи DocsVision як базової цифрової інфраструктури для електронного документообігу. Вона забезпечує комплексну автоматизацію процесів, підтримку юридичної легітимності дій, інтеграцію з іншими сервісами та адаптацію до потреб міського ЦНАП. Таке цифрове рішення сприяє підвищенню якості обслуговування громадян, зменшенню адміністративних витрат, а також закладає фундамент для побудови сталої цифрової екосистеми на місцевому рівні.

В результаті оцінки ефективності впровадження системи DocsVision у ЦНАП м. Рівне встановлено, що запропоноване рішення здатне суттєво оптимізувати ключові адміністративні процеси, зменшити навантаження на персонал, скоротити час обробки звернень громадян і забезпечити правову значущість усіх етапів документообігу. Представлені показники свідчать про потенційне підвищення продуктивності, зниження ризиків втрат даних і підвищення якості надання послуг за рахунок автоматизації, цифрового архівування, використання електронного підпису та інтеграції з іншими державними платформами. Таким чином, впровадження системи є обґрунтованим кроком до формування сталої, прозорої та ефективної цифрової інфраструктури адміністративного сервісу в межах міського самоврядування.

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. Зварич М.М. Інформаційне забезпечення надання адміністративних послуг в Україні URL: www.nbuv.gov.ua/portal/soc.../Zvarich.pdf. (дата звернення: 28.11.2024).
25. Інформаційне забезпечення управлінської діяльності в умовах інформатизації: організаційно–правові питання теорії і практики. За ред. Р. Калюжного та В. Шамрая. К. 2002. 296 с.
26. Кірсанова М.В., Аксьонов Ю.М. Курс діловодства: Документальне забезпечення управління: Навчальний посібник 2 вид. .ИНФРА–М. 2006. 339 с.

27. 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.
28. 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.
29. Корнева Т. В. Правове та організаційне забезпечення електронного документообігу при переміщенні товарів. Часопис Київ. ун–ту права. 2013. № 3. С. 116–119.
30. Крутова А. Електронний документообіг на підприємствах електронної комерції. Економіст. 2011. № 3. С. 31–35.
31. Кручініна Т. Переваги й недоліки електронного документообігу. Секретарь–референт. 2014. № 10. С. 26–31.
32. Кузнєцова Т.В. Лихачов М.Т., Райхцаум А.Л. Документи і діловодство. Справ. Посібник. М.: Економіка. 2007. 271 с.
33. Матвієнко О.В. Основи організації електронного документообігу: навч. пос. К. : Центр учбової літератури, 2008. 112 с.
34. Малащенко А. О. Електронне діловодство: монографія. Нац. акад. наук України, Ін–т кібернетики ім. В. М. Глушкова. К. : Наукова думка, 2013. 138 с.
35. Мартинюк Т. Організація та проведення нарад засобами систем електронного документообігу. Довід. секретаря та офіс–менеджера. 2014. № 6. С. 41–42.
36. Міщенко А.П. Стратегічне управління. Навчальний посібник. К: «Центр навчальної літератури», 2011. 285 с.
37. Мобільні центри надання адміністративних послуг URL: <https://mokavto.com.ua/index.php/typography/spetsializovana-tekhnika/171-mobilni-tsnapri> (дата звернення 20.11.2024).
38. Мойсєєв В.А. Паблік рілейшнз. К.: Академвидав, 2007. 240 с.

39. Основи публік рилейшнз: навч. посіб. для студентів спец. 053 «Психологія» та 281 «Публічне управління та адміністрування». О. Г. Романовський, Н. В. Середа, Є. В. Воробйова; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків : НТУ «ХПІ», 2018. 173 с.

40. 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).

41. Паламарчук Л. Підготовка електронних документів до передачі в архів установи. Секретарь–референт. 2013. № 12. –С. 11–16.

42. Паламарчук Л. Проблеми зберігання документів з кадрових питань в електронній формі. Секретарь–референт. 2013. № 10. С. 8–16.

43. Пелехата О. Управління документними комунікаціями за допомогою мережних технологій. Вісн. Кн. палати. 2012. № 3. С. 29–31.

44. Писаренко В. П. Класифікація та складові електронних документів. Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. Харків, 2012. Вип. 2. С. 101–105.

45. Плешакова–Боровинська М. Системи електронного документообігу в діяльності. Вісн. Кн. палати. 2012. № 7. С. 35–38.

46. Порівняльний огляд систем електронного документообігу, Книги та статті URL: <http://easy-code.com.ua/2012/08/porivnyalniy-oglyad-sistem-elektronного-dokumentobigu-knigi-ta-statti-rizne-statti/>. (дата звернення: 20.04.2025)

47. Радченко С. В. Особливості систем електронного документообігу у державних органах України. Статті та повідомлення, 2013. С. 396.

48. Структура та компоненти системи електронного документообігу URL: <http://nauch.com.ua/geografiya/20401/index.html?page=2> (дата звернення: 20.04.2025)

49. Скібіцька Л. І. Діловодство: навч. посіб. для студ. ВНЗ 2–ге вид. К.: Кондор, 2012. 219 с

50. Сучасний електронний документообіг URL: <http://uchenik-ua.com/akts/851/index.html>. (дата звернення: 20.04.2025)
51. Сутність функціональних стратегій в процесі реалізації стратегічних змін URL: <http://bibliofond.ru/view.aspx?id=707207>. (дата звернення: 20.04.2025)
52. Системи електронного документообігу змін URL: http://b-o.com/book_367_glava_53_12.2._Системи_елек?.html (дата звернення: 20.04.2025)
53. 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.
54. Ткачук Г.І. Постова С.А. Використання електронної системи документообігу у ВНЗ Магістратура в умовах євроінтеграційних процесів вищої школи. Житомир: ЖДУ, 2014. С. 254.
55. Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлювання документів: ДСТУ 4163-2003: Стандарт: Наукове видання. К.: Держспоживстандарт України, 2003.23 с.
56. Ушкаленко І.М., Зелінська Ю.С. Інформаційно-комунікаційні технології, як основа державного управління на шляху цифрової трансформації та реформування. Ефективна економіка. №11, 2019. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/53.pdf (дата звернення: 28.11.2024).
57. 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.
58. Хоменко М. О. Грабарь О.Г. Посібник з діловодства: навч. посіб. 2-е вид., випр. і доп. К. : Генеза, 2013. 103 с.
59. Центр надання адміністративних послуг у місті Рівному URL: https://www.cnapriv.gov.ua/?utm_source=chatgpt.com(дата звернення: 10.05.2025).

60. 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).
61. 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.
62. Черненко, О. І. Документаційне забезпечення управління: навч. посібник. Львів: Видавничий центр ЛНУ, 2019. 280 с.
63. PeopleForce URL: <https://peopleforce.io/> (дата звернення: 10.05.2025).
64. Microsoft Power BI URL: <https://www.microsoft.com/en-us/power-platform/products/power-bi> (дата звернення: 10.05.2025).
65. Docsvision URL: <https://docsvision.com/eng/> (дата звернення: 10.05.2025).
66. UiPath URL: <https://www.uipath.com/> (дата звернення: 10.05.2025).
67. Botpress URL: <https://botpress.com/> (дата звернення: 10.05.2025).
68. Tableau. URL: <https://www.tableau.com/products/tableau> (дата звернення: 10.05.2025).
69. Rocket.Chat. URL: <https://www.rocket.chat/> (дата звернення: 10.05.2025).
70. Zoho Forms. URL: <https://www.zoho.com/forms/> (дата звернення: 10.05.2025).
71. SignNow. URL: <https://www.signnow.com/> (дата звернення: 10.05.2025).
72. OpenForms (Granicus). URL: <https://granicus.com/product/openforms/> (дата звернення: 10.05.2025).

