

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВОДНОГО
ГОСПОДАРСТВА ТА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ
Навчально науковий інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та публічного врядування

**Пояснювальна записка
до кваліфікаційної магістерської роботи**

**на тему: «Впровадження цифрових технологій у процес надання
адміністративних послуг, як інструмент підвищення ефективності взаємодії
органів місцевого самоврядування та громади»**

Виконала:

студентка групи ПУА-61м
спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
ОП «Державна служба»
Слободенюк Катерина Василівна

Керівник: *Паладійчук С. Б.*

Рецензент: *Новікова К. М.*

Звіт подібності

метадані

Заголовок

Слободенюк_фінальна дипломна.docx

Автор

Слободенюк Катерина Василівна

Науковий керівник / Експерт

Слободенюк Катерина Василівна

підрозділ

National University of Water and Environmental Engineering

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		0
Інтервали		0
Мікропробіли		3
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		57

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.

5.93%

5.93%

КП 1

1.45%

1.45%

КЦ

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2

27634

Кількість слів

231730

Кількість символів

Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір 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	https://irlykhuml.univer.km.ua/bitstreams/f81a5679-8cbc-4d8d-a7c0-22ac5e9654e4/download	46	0.17 %
2	http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/14490/1/Budishevsky_DI_KR_281_2023.pdf	39	0.14 %
3	http://taais.oridu.odessa.ua/article/view/239001	37	0.13 %
4	https://www.inter-nauka.com/uploads/forms/17296015187700.docx	31	0.11 %
5	http://nauka.nlu.edu.ua/download/diss/Turkova/d_Turkova.pdf	28	0.10 %
6	http://uran.oridu.odessa.ua/article/view/237255	27	0.10 %

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ.....	8
1.1. Історичний розвиток адміністративних послуг та їх трансформація в умовах цифровізації.....	8
1.2. Сутність і визначення цифрових технологій у сфері надання адміністративних послуг.....	13
1.3. Глобальні тренди та порівняння досвіду впровадження цифрових технологій в Україні та за кордоном.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	36
2.1. Нормативно-правове регулювання цифровізації адміністративних послуг.....	36
2.2. Поточний стан цифрових ініціатив у сфері надання адміністративних послуг Рівненської міської ради.....	49
2.3. Дослідження впливу цифрових технологій на прозорість та підзвітність місцевої влади перед громадою у Рівненській міській раді.....	72
РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА ГРОМАДИ ШЛЯХОМ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ У РІВНЕНСЬКІЙ МІСЬКІЙ РАДІ....	85
3.1. Вдосконалення комунікаційних процесів між громадою та населенням через цифрові платформи у Рівненській міській раді.....	85
3.2. Подальші напрямки розвитку цифрових адміністративних послуг у Рівненській міській раді.....	92
3.3. Пропозиції щодо підвищення взаємодії громади та органів місцевого самоврядування Рівненської міської ради шляхом покращення цифровізації адміністративних послуг.....	98
ВИСНОВКИ.....	103
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ.....	107

ВСТУП

Актуальність теми дослідження впровадження цифрових технологій у процес надання адміністративних послуг як інструменту підвищення ефективності взаємодії органів місцевого самоврядування та громади зумовлена необхідністю адаптації системи публічного управління до викликів сучасного цифрового суспільства. У контексті зростання обсягів адміністративних послуг і підвищення очікувань громадян щодо прозорості, оперативності та доступності таких послуг, цифрові технології стають ключовим інструментом модернізації управлінських процесів. Сучасний стан розвитку суспільства характеризується широким поширенням цифрових технологій, які змінюють традиційні способи комунікації та взаємодії між органами влади й громадянами. Це відкриває нові можливості для покращення якості адміністративних послуг, зменшення бюрократичних бар'єрів та забезпечення ефективного управління ресурсами. Водночас традиційні форми надання послуг часто супроводжуються затримками, відсутністю прозорості та складністю процедур, що спричиняє невдоволення з боку населення. У таких умовах впровадження цифрових технологій дозволяє не лише оптимізувати внутрішні процеси в органах місцевого самоврядування, але й створити новий формат взаємодії з громадою, орієнтований на інтереси громадян. Разом з тим, актуальність теми зростає в умовах децентралізації влади, яка передбачає передачу значної частини повноважень на місцевий рівень. Це потребує від органів місцевого самоврядування використання сучасних інструментів управління, зокрема цифрових платформ, для ефективного виконання делегованих функцій. Тема дослідження є актуальною з огляду на глобальні тенденції цифровізації та потребу України відповідати стандартам і практикам розвинених держав у сфері публічного управління. Особливої ваги питання набуває в умовах воєнного та поствоєнного періодів, коли технології дозволяють забезпечити безперервність надання послуг і відновлення територій. Дослідження цієї теми є важливим як з теоретичної, так і з

практичної точки зору, адже спрямоване на вдосконалення механізмів управління, адаптованих до сучасних викликів і потреб суспільства.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні, всебічному дослідженні поточного стану та розробці рекомендацій щодо впровадження цифрових технологій у процес надання адміністративних послуг як інструменту підвищення ефективності взаємодії органів місцевого самоврядування та громади, зокрема на прикладі діяльності Рівненської міської ради.

Об'єкт дослідження: процес надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування в умовах цифровізації.

Предмет дослідження: цифрові технології та їх вплив на ефективність взаємодії органів місцевого самоврядування з громадою в контексті модернізації системи надання адміністративних послуг.

Завдання дослідження:

- Розкрити теоретичні основи цифровізації процесу надання адміністративних послуг, дослідивши історичний розвиток цієї сфери, визначивши сутність цифрових технологій та аналізуючи глобальні тренди і досвід їх впровадження як у міжнародному, так і в українському контексті.
- Провести аналіз стану впровадження цифрових технологій у діяльності органів місцевого самоврядування, зокрема оцінити нормативно-правову базу, практики реалізації цифрових ініціатив у Рівненській міській раді, а також їх вплив на прозорість і підзвітність влади перед громадою.
- Розробити рекомендації щодо вдосконалення взаємодії органів місцевого самоврядування з громадою через впровадження цифрових технологій, орієнтованих на покращення якості надання адміністративних послуг.

Методи і методологія дослідження у межах кваліфікаційної роботи мають ключове значення для досягнення поставлених цілей і завдань дослідження. У ході виконання роботи використовуються як загальнонаукові методи, так і спеціальні методи дослідження, орієнтовані на аналіз цифрових технологій і їх впливу на адміністративну діяльність органів місцевого самоврядування. Основним

методологічним підходом є системний аналіз, що дозволяє розглядати цифровізацію адміністративних послуг як комплексний процес, який охоплює технічні, організаційні, соціальні та правові аспекти. Цей підхід забезпечує цілісне бачення взаємодії між органами місцевого самоврядування та громадою в умовах цифрових трансформацій. Для дослідження історичного розвитку адміністративних послуг та їх трансформації в умовах цифровізації застосовується історико-логічний метод. Він дає змогу відстежити еволюцію форм і способів надання послуг, а також визначити основні етапи впровадження цифрових інновацій. Порівняльний метод використовується для аналізу міжнародного досвіду цифровізації та оцінки його адаптованості до українських реалій. У рамках цього методу вивчаються приклади успішного впровадження цифрових платформ і технологій у країнах ЄС, США, Канаді та інших державах. Метод індукції використовується для узагальнення емпіричних даних, отриманих під час вивчення стану цифровізації адміністративних послуг. Наприклад, аналіз конкретних випадків впровадження цифрових технологій у Рівненській міській раді дозволяє сформулювати загальні висновки про тенденції, переваги та проблеми цифровізації в органах місцевого самоврядування. Цей метод дозволяє виявити закономірності на основі окремих фактів та практичних прикладів. Метод дедукції, у свою чергу, застосовується для перевірки теоретичних положень у конкретних умовах діяльності органів місцевого самоврядування. Відповідно до цього методу, загальні теоретичні положення про вплив цифрових технологій на адміністративні процеси застосовуються до аналізу практичних аспектів їх впровадження у Рівненській міській раді. Дедукція дозволяє оцінити, наскільки загальні моделі цифровізації відповідають реаліям місцевого самоврядування в Україні. Метод синтезу спрямований на інтеграцію різних аспектів дослідження в цілісну картину. Наприклад, синтез результатів аналізу нормативно-правової бази, емпіричних даних і міжнародного досвіду дозволяє розробити комплексні рекомендації щодо вдосконалення цифровізації адміністративних послуг. Синтез забезпечує системний підхід, коли різні елементи дослідження взаємопов'язані та взаємодоповнюють один одного. Описовий метод

застосовується для деталізації процесів впровадження цифрових технологій і їхнього впливу на взаємодію органів місцевого самоврядування з громадою. Цей метод дозволяє описати фактичний стан цифровізації, зокрема функціонування платформ електронного урядування, систем автоматизації обслуговування громадян, а також рівень використання онлайн-сервісів. Описовий підхід також використовується для представлення досвіду інших країн у цій сфері, що створює базу для порівняння та адаптації найкращих практик. У поєднанні ці методи забезпечують багатогранний аналіз об'єкта дослідження.

Емпірична база дослідження формується за допомогою методу збору та аналізу даних. Аналіз нормативно-правових актів, що регулюють цифровізацію адміністративних послуг, виконується із застосуванням формально-юридичного методу, який дозволяє оцінити відповідність законодавчої бази сучасним вимогам. Для оцінки ефективності цифрових технологій у підвищенні прозорості та підзвітності органів місцевого самоврядування використовується статистичний аналіз. Зокрема, аналізуються показники часу обробки звернень, кількість онлайн-заявок, рівень задоволеності громадян якістю послуг, а також інші кількісні дані, що відображають динаміку цифровізації. Суттєве значення має також прогнозування, яке базується на екстраполяції тенденцій розвитку цифрових технологій і їх впливу на взаємодію органів місцевого самоврядування з громадою.

Дослідження впровадження цифрових технологій у процес надання адміністративних послуг має вагоме теоретичне значення, оскільки сприяє розвитку наукових уявлень про роль цифровізації в модернізації публічного управління. У роботі розкриваються сутність і особливості електронних адміністративних послуг, а також їх вплив на взаємодію між органами місцевого самоврядування та громадою. Здійснений аналіз теоретичних підходів до цифровізації дозволяє сформулювати нові концептуальні положення, що уточнюють понятійний апарат, зокрема дефініції «цифрові адміністративні послуги», «цифрова взаємодія» та «цифрова прозорість». Це створює методологічну основу для подальших досліджень у цій галузі, а також для розробки стратегій цифровізації в умовах

децентралізації. Практична значущість роботи полягає у можливості застосування отриманих результатів для вдосконалення управлінських процесів у місцевих органах влади. Розроблені рекомендації можуть бути використані органами місцевого самоврядування для оптимізації процедур надання адміністративних послуг, впровадження ефективних цифрових платформ, а також для підвищення прозорості й підзвітності їх діяльності. Зокрема, результати дослідження можуть бути інтегровані у процеси розробки регіональних програм цифровізації, включно з вдосконаленням нормативно-правової бази, навчанням працівників органів самоврядування та залученням громадян до використання цифрових інструментів. Запропоновані підходи до моніторингу ефективності цифрових ініціатив можуть бути застосовані для оцінки їхнього впливу на якість адміністративних послуг.

Наукова новизна дослідження полягає у комплексному підході до вивчення цифрових технологій, як інструменту модернізації адміністративних послуг. У роботі вперше запропоновано інтегративну модель впровадження цифрових адміністративних послуг на місцевому рівні, яка враховує технічні, організаційні, нормативні та соціальні аспекти. Вперше проведено детальний аналіз впливу цифрових технологій на підзвітність і прозорість органів місцевого самоврядування на прикладі конкретного регіону – Рівненської міської ради. Дослідження розширює уявлення про використання цифрових технологій у поствоєнний період, зокрема для відновлення територій та забезпечення безперервності надання послуг.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів та відповідних підрозділів, списку використаних джерел та літератури. В обсяг кваліфікаційної роботи було введено 61 позицій використаної літератури та джерел, кваліфікаційна робота має об'єм у 114 сторінок, з них основного тексту – 107.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

1.1. Історичний розвиток адміністративних послуг та їх трансформація в умовах цифровізації

Історичний розвиток адміністративних послуг демонструє трансформацію управлінських процесів від бюрократичної моделі до сучасного сервісно-орієнтованого підходу. На ранніх етапах адміністративні послуги були доступні виключно через фізичну взаємодію громадян з органами влади. Ця модель характеризувалася складністю процедур, тривалими строками їх виконання, значними бюрократичними перешкодами та відсутністю прозорості. Становлення сервісної держави стало можливим завдяки цифровізації. У XX столітті розпочався процес автоматизації окремих управлінських функцій, що дозволило знизити навантаження на адміністративний апарат. Впровадження перших електронних баз даних і комп'ютеризація стали першим кроком до підвищення ефективності роботи органів державної влади. На початку XXI століття поширення інтернет-технологій та глобальна інтеграція державних систем сприяли розвитку концепції електронного урядування. Це дозволило перейти до надання адміністративних послуг в електронному форматі. Цифровізація внесла суттєві зміни у спосіб отримання адміністративних послуг, зробивши їх більш доступними, прозорими та оперативними. Основними досягненнями стали впровадження електронного документообігу, електронного підпису, автоматизованих систем моніторингу звернень громадян. Такі сервіси, як попередній запис на прийом, онлайн-консультації, електронна подача документів, значно підвищили комфортність взаємодії громадян з органами влади. Разом із позитивними зрушеннями цифровізація виявила низку проблем. До них належать нерівномірний доступ до інтернету, низький рівень цифрової грамотності населення, недостатня інтеграція державних інформаційних систем, слабе технічне забезпечення окремих установ.

Крім того, питання кібербезпеки, пов'язані із захистом персональних даних, залишаються актуальними. Важливим аспектом є необхідність удосконалення законодавчого регулювання, зокрема чіткого визначення прав і обов'язків суб'єктів надання електронних послуг, створення механізмів їх взаємодії та впровадження ефективних стандартів для забезпечення електронної ідентифікації. Отож, цифровізація адміністративних послуг є важливим етапом у модернізації державного управління. Вона сприяє зниженню бюрократичного навантаження, забезпечує прозорість та зручність для громадян. Однак, її розвиток потребує комплексного підходу, що включає вдосконалення технічної інфраструктури, розширення цифрової грамотності серед населення, підвищення рівня кібербезпеки та покращення правового регулювання. Лише за цих умов цифровізація зможе стати ефективним інструментом для підвищення якості адміністративних послуг. [47]

Історичний розвиток адміністративних послуг та їх трансформація в умовах цифровізації є складним та багатогранним процесом, який відображає перехід від традиційних способів управління до сучасних моделей, що базуються на використанні цифрових технологій. На початкових етапах існування державних інститутів надання адміністративних послуг ґрунтувалося на ручній обробці інформації, що супроводжувалося значними витратами часу, людських ресурсів та бюрократичними перепонами. Основною характеристикою цього періоду була паперова форма документації, яка вимагала фізичної присутності громадян в установах для подання заяв та отримання відповідей. Еволюція адміністративних послуг відбулася в кілька етапів. На першому етапі домінували централізовані підходи до управління, коли доступ до послуг був обмежений територіальною близькістю до державних органів та залежністю від особистої взаємодії. Це створювало нерівність у можливостях громадян отримати послуги, особливо для тих, хто проживав у віддалених чи сільських районах. Тривалий час та значна кількість процедур робили систему малоефективною. [5]

Другий етап пов'язаний із розвитком технологій автоматизації. У середині XX століття деякі країни почали впроваджувати комп'ютеризацію управлінських

процесів, що дозволило створити перші електронні бази даних. В Україні початок подібних змін припадає на період після здобуття незалежності, коли зростала потреба у спрощенні процедур, підвищенні прозорості та зменшенні корупційних ризиків. У цей час з'явилися Центри надання адміністративних послуг (ЦНАПи), які стали однією з форм оптимізації доступу до адміністративних послуг. Третій етап характеризується стрімким розвитком цифрових технологій та появою концепції «електронного урядування». Це дозволило перевести більшість адміністративних процедур в онлайн-середовище. Закон України «Про адміністративні послуги», прийнятий у 2012 році, став важливим кроком у закріпленні правових основ для розвитку електронних послуг. Основна ідея полягала в тому, щоб надати громадянам можливість отримувати послуги в електронному вигляді, використовуючи інтернет-технології. Це сприяло створенню національного вебпорталу електронних послуг (Портал Дія), який об'єднав доступ до багатьох послуг на єдиній платформі. Цифровізація значно змінила принципи взаємодії між громадянами та органами влади. Сучасні технології дозволили автоматизувати значну частину рутинних процесів, що скоротило час обробки заяв, підвищило точність та забезпечило можливість відстеження статусу звернень у реальному часі. Важливим аспектом стало використання електронного підпису, який забезпечує юридичну силу документів у цифровій формі. [46]

Також електронні реєстри дозволили об'єднати дані різних державних установ, що зменшило необхідність повторного подання документів. Втім, процес цифровізації виявив і певні виклики. Однією з головних проблем є цифрова нерівність серед населення. Значна частина громадян, особливо у сільських районах, має обмежений доступ до інтернету або недостатній рівень цифрової грамотності для використання онлайн-сервісів. Крім того, технічна інфраструктура, необхідна для обслуговування електронних адміністративних послуг, не завжди функціонує належним чином. Наприклад, відсутність інтеграції між системами різних органів влади створює труднощі для обміну даними. Окремо слід зазначити питання кібербезпеки. Збільшення обсягу персональних даних, які обробляються в

електронному вигляді, підвищує ризик їх несанкціонованого доступу або використання. Це вимагає постійного вдосконалення систем захисту інформації та розвитку нормативно-правової бази, яка регулює процеси цифровізації. Історична трансформація адміністративних послуг в умовах цифровізації є частиною загального процесу модернізації державного управління. Перехід від традиційних моделей до електронного урядування дозволяє забезпечити доступність, прозорість та ефективність адміністративних процедур. Водночас успішна реалізація цифрових ініціатив потребує комплексного підходу, який включає розвиток технічної інфраструктури, підвищення цифрової грамотності населення та вдосконалення правового регулювання. Лише за цих умов цифровізація зможе стати дієвим інструментом модернізації системи публічного управління. [50]

Історичний розвиток адміністративних послуг демонструє трансформацію управлінських процесів від бюрократичної моделі до сучасного сервісно-орієнтованого підходу. На ранніх етапах ці послуги базувалися на фізичній взаємодії громадян із державними органами, що супроводжувалося складними процедурами, великими витратами часу та відсутністю прозорості. Важливим кроком до спрощення стало впровадження автоматизації управлінських функцій у XX столітті, що дозволило зменшити бюрократичне навантаження. Перехід до електронного урядування на початку XXI століття став можливим завдяки поширенню інтернет-технологій, які забезпечили створення національних вебпорталів, таких як «Дія», інтеграцію державних систем і автоматизацію процесів. Цифровізація зробила адміністративні послуги більш доступними, оперативними та прозорими. Важливими здобутками стали електронний документообіг, використання електронного цифрового підпису, впровадження автоматизованих систем моніторингу звернень громадян, а також сервіси, що дозволяють подавати документи чи записуватись на прийом онлайн.

Таблиця 1.1

Етапи розвитку адміністративних послуг

Етап	Характеристика	Переваги	Виклики
Ранній етап (до середини XX ст.)	Адміністративні послуги надавались через фізичну взаємодію з органами влади. Процедури були складними, тривалими, непрозорими. Використовувалась паперова документація, що вимагала значних витрат часу та ресурсів.	Відсутні значні переваги через складність процесів і низьку ефективність.	Складність доступу для громадян із віддалених регіонів, значні витрати часу та ресурсів.
Етап автоматизації (середина XX ст.)	Впровадження перших електронних баз даних, автоматизація окремих управлінських функцій. Початок комп'ютеризації дозволив знизити навантаження на адміністративний апарат та підвищити ефективність процесів.	Підвищення ефективності роботи, скорочення часу на обробку документів, зниження бюрократичного навантаження.	Недостатня інтеграція між інформаційними системами, слабка технічна база.
Етап цифровізації (початок XXI ст.)	Широке впровадження інтернет-технологій, розвиток електронного урядування. Автоматизація процедур, електронний документообіг, електронний підпис. Поява національних вебпорталів послуг, таких як «Дія».	Доступність послуг у будь-який час і з будь-якого місця, прозорість процедур, автоматизація рутинних процесів, зручність для громадян.	Цифрова нерівність населення, питання кібербезпеки, необхідність удосконалення правового регулювання.

Джерело: сформовано самостійно автором на основі аналізу та синтезу інформаційних джерел

Разом із позитивними результатами цифровізація виявила низку викликів. Основними проблемами залишаються цифрова нерівність населення, недостатній доступ до інтернету, слабка технічна інфраструктура окремих установ, а також ризики кібербезпеки. Необхідним є вдосконалення законодавства, спрямованого на чітке регулювання електронних послуг, створення стандартів для забезпечення електронної ідентифікації, інтеграцію інформаційних систем та підвищення рівня цифрової грамотності населення. Отже, розвиток цифрових адміністративних послуг є важливим етапом модернізації державного управління, що сприяє

зниженню бюрократичного навантаження та підвищенню якості взаємодії громадян із державними органами. Комплексний підхід, який включає вдосконалення технічної бази, посилення кібербезпеки, розвиток цифрових навичок та відповідне правове регулювання, є ключовою умовою для успішної реалізації цих ініціатив.

1.2. Сутність і визначення цифрових технологій у сфері надання адміністративних послуг

Сучасний розвиток суспільства нерозривно пов'язаний із впровадженням цифрових технологій, які стають ключовим інструментом для підвищення ефективності управлінських процесів. Зокрема, цифровізація адміністративних послуг набуває особливого значення. Саме завдяки цифровізації усіх процесів та послуг досягається економія часу, ресурсів, а також забезпечується прозорість та підвищується рівень довіри до держави. Проте, органи місцевого самоврядування, які забезпечують широкий спектр послуг, стикаються з численними проблемами, такими як неефективна бюрократія, нераціональне використання ресурсів, обмежений доступ громадян до сервісів та недостатня прозорість у їх взаємодії з владою. Використання інформаційних технологій дозволяє вирішувати ці проблеми завдяки автоматизації процесів, зменшенню часу надання послуг, підвищенню прозорості процедур та забезпеченню доступності. Такі підходи також сприяють зменшенню навантаження на установи та формуванню довіри громадян до органів влади. Необхідність підвищення ефективності надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування залишається актуальною проблемою, яка перешкоджає покращенню якості життя громадян та зміцненню їхньої довіри до влади. Застарілі методи роботи, надмірна бюрократія та відсутність інтеграції сучасних технологій значно ускладнюють доступ до послуг та затягують їх виконання. У такому контексті цифрові технології стають дієвим інструментом модернізації та оптимізації роботи адміністративної системи. Вони сприяють спрощенню процедур, автоматизації рутинних завдань і забезпеченню прозорості діяльності місцевих органів влади. Серед ключових переваг цифрових технологій

можна виділити зменшення обсягу паперової роботи, скорочення часу очікування, мінімізацію людських помилок під час обробки даних. Впровадження таких рішень, як електронні черги, онлайн-платформи для подання документів і отримання консультацій, інтегровані реєстраційні системи та автоматизовані обробники запитів, значно підвищує ефективність надання адміністративних послуг. Однак, цей процес супроводжується викликами, серед яких обмежені фінансові ресурси, потреба в навчанні персоналу, необхідність оновлення інфраструктури та створення нової правової бази для підтримки цифрових інновацій. Подолання цих бар'єрів вимагає комплексного підходу, який включає технічне переоснащення, реформування організаційних процесів та перебудову механізмів взаємодії між владою і громадянами. Успішне впровадження цифрових технологій дозволить забезпечити прозорість прийняття рішень, підвищити якість послуг і створити ефективну систему комунікації, орієнтовану на потреби суспільства. [39]

Цифрові технології у сфері адміністративних послуг становлять ключовий компонент сучасного публічного управління, оскільки дозволяють забезпечити доступність, прозорість і ефективність адміністративних процедур. Сутність цифрових технологій полягає у використанні інформаційно-комунікаційних інструментів для автоматизації та оптимізації взаємодії між державними органами і громадянами. Цифрові технології в адміністративних послугах охоплюють широкий спектр інновацій, таких як електронний документообіг, автоматизовані інформаційні системи, онлайн-платформи та мобільні додатки. В Україні, наприклад, впроваджено платформу «Дія», яка надає громадянам доступ до електронних послуг, таких як отримання довідок, подача заяв, реєстрація транспортних засобів тощо. Цей інструмент є прикладом інтегрованого підходу до цифровізації, де об'єднуються дані з різних державних реєстрів і забезпечується можливість використання їх у зручному форматі. Цифровізація дозволяє перетворити адміністративну послугу з традиційного формату в електронну форму, що передбачає мінімізацію участі людини у рутинних процедурах, зниження рівня помилок, зменшення термінів виконання та зниження витрат. Наприклад, замість

відвідування кількох установ для оформлення довідки чи реєстрації громадяни можуть виконати необхідні дії онлайн. Це не лише економить час, але й сприяє зменшенню навантаження на органи влади. [1]

Аналіз сучасних досліджень і публікацій підтверджує значну зацікавленість науковців проблематикою впровадження цифрових технологій у сфері адміністративних послуг органів місцевого самоврядування. Особливий акцент робиться на пошуку ефективних підходів для вдосконалення взаємодії між державними установами та громадянами, що дозволяє забезпечити доступність, швидкість і якість послуг для всіх верств населення. Актуальність цього питання підкреслюється потребою вирішення низки нормативно-правових, технічних і інфраструктурних завдань, адже лише системний підхід може забезпечити сталий розвиток у цій сфері. Значний внесок у дослідження цих питань зроблено Берназюком О., який у своїй роботі аналізує підходи до впровадження електронних адміністративних послуг. Автор наголошує на необхідності розробки сучасної нормативно-правової бази, що є основою для ефективного функціонування цифрових послуг. Він акцентує увагу на важливості правового регулювання, яке визначає обов'язки та права як органів влади, так і громадян, а також забезпечує належний рівень захисту персональних даних користувачів. [45]

Гавриленко Т. зосереджується на практичних аспектах впровадження цифрових технологій, особливо наголошуючи на їхньому значенні для оптимізації управлінських процесів у сфері публічного управління. Авторка підкреслює роль цифрових платформ у підвищенні прозорості процесів прийняття рішень та створенні умов для громадянського контролю. Використання таких інструментів, як електронний документообіг та системи управління чергами, сприяє спрощенню взаємодії між громадянами та органами влади. Це дозволяє зменшити ризики корупції, покращити якість надання адміністративних послуг та підвищити рівень довіри громадян до державних інституцій. [49] Сидоренко Н. акцентує увагу на цифровізації як стратегічному напрямі розвитку, виділяючи виклики, які виникають у процесі впровадження цифрових технологій у сфері адміністративних послуг.

Особливу увагу авторка приділяє проблемам кібербезпеки, адже органи місцевого самоврядування часто стикаються з обмеженими ресурсами для належного захисту інформаційних систем. Це створює значні ризики для збереження конфіденційності та цілісності даних. Авторка наголошує на критичності питання доступності цифрових послуг для маломобільних груп населення та мешканців віддалених регіонів. Забезпечення рівного доступу до сервісів, включно зі створенням інфраструктури та адаптацією технологій до потреб різних категорій користувачів, є важливим завданням у контексті реалізації стратегії цифровізації. [37]

Роговенко О. В. та Лиховид А. В. у своїх дослідженнях аналізують переваги та ризики цифровізації, підкреслюючи її позитивний вплив на прозорість, доступність і ефективність управлінських процесів. Водночас вони наголошують на серйозній проблемі недостатньої підготовки кадрів, яка виступає вагомим бар'єром на шляху до успішного впровадження цифрових технологій. Автори зазначають, що для ефективного функціонування цифрових адміністративних послуг недостатньо лише модернізувати технічну інфраструктуру. Ключовим елементом успіху є інвестиції у навчання персоналу, який безпосередньо забезпечуватиме обслуговування та підтримку цифрових платформ. Такий підхід дозволить мінімізувати помилки, пов'язані з людським фактором, та забезпечить високий рівень роботи цифрових сервісів. [57] Дослідження Бородіна Є. та Піскохи Н. підкреслюють переваги цифровізації як потужного інструменту реформування системи надання адміністративних послуг. Автори відзначають, що цифрові технології сприяють підвищенню ефективності, доступності та прозорості управлінських процесів. Однак вони також звертають увагу на технічні труднощі, які виникають у процесі впровадження цифрових рішень. Однією з ключових проблем є забезпечення можливості ефективної синхронізації та обміну даними між різними органами влади. Це питання стає особливо актуальним для віддалених регіонів, де інфраструктура може бути недостатньо розвиненою. Забезпечення безперебійного функціонування цифрових сервісів вимагає адаптації локальних мережевих систем, що потребує значних технічних та організаційних ресурсів.

Автори наголошують, що вирішення цих проблем є критично важливим для забезпечення сталого розвитку цифровізації адміністративних послуг. [2]

Прокопенко С. Л. досліджує питання взаємодії між різними органами влади, наголошуючи на ролі цифровізації як ключового чинника у вдосконаленні міжвідомчої співпраці та підвищенні якості адміністративних послуг. Автор зазначає, що впровадження цифрових технологій сприяє зменшенню дублювання функцій, спрощенню процедур обміну інформацією та створенню єдиного інформаційного простору, який полегшує доступ громадян до державних послуг.

Дослідження Прокопенка С. Л. формують науково-методологічну базу для подальшого розвитку цифровізації адміністративних послуг, підтверджуючи її актуальність у сучасному контексті функціонування органів місцевого самоврядування. Автор підкреслює необхідність цілісного підходу до цифрової трансформації, який охоплює правові й технічні аспекти, підготовку кадрів та забезпечення захисту персональних даних. Такий підхід сприятиме підвищенню якості надання послуг та зміцненню довіри громадян до державних інституцій. [34]

Цифрові технології у сфері надання адміністративних послуг визначаються як сукупність технічних, програмних та комунікаційних засобів, які забезпечують автоматизацію, прискорення та спрощення взаємодії між органами державної влади, місцевого самоврядування та громадянами. Їх сутність полягає у переведенні традиційних управлінських процесів у цифровий формат, що дозволяє оптимізувати адміністративні процедури, забезпечити прозорість і доступність послуг, а також зменшити витрати часу та ресурсів. В основі цифрових технологій лежить інтеграція інформаційно-комунікаційних систем, що дає змогу створювати єдині бази даних, електронні реєстри та платформи, які уніфікують процеси надання адміністративних послуг. Наприклад, впровадження таких технологій в Україні, як електронний документообіг та мобільні додатки, зокрема «Дія», стало важливим кроком на шляху до цифровізації суспільства. «Дія» об'єднує широкий спектр послуг, від оформлення паспортів до реєстрації бізнесу, що значно спрощує доступ громадян до адміністративних функцій. [9]

Таблиця 1.2

Аналіз підходів до впровадження цифрових технологій

Автор(и)	Основний акцент	Основні виклики
Берназюк О.	Необхідність створення нормативно-правової бази, яка визначає права і обов'язки органів влади та громадян, а також забезпечує захист персональних даних.	Недостатня нормативно-правова база та забезпечення захисту даних.
Гавриленко Т.	Практичне впровадження цифрових технологій для оптимізації управлінських процесів, зокрема через електронний документообіг і системи управління чергами.	Потреба у підвищенні прозорості та зменшенні корупції.
Сидоренко Н.	Цифровізація як стратегічний напрям розвитку з акцентом на питання кібербезпеки та доступності для різних категорій населення.	Обмежені ресурси для кібербезпеки та нерівність у доступі до цифрових послуг.
Роговенко О. В. та Лиховид А. В.	Переваги цифровізації для прозорості та ефективності, але акцент на необхідності підготовки кадрів для підтримки цифрових платформ.	Низький рівень підготовки кадрів для обслуговування цифрових сервісів.
Бородін Є. та Піскоха Н.	Цифровізація як інструмент реформування адміністративних послуг із акцентом на технічні труднощі та забезпечення синхронізації даних між органами влади.	Недостатня технічна інфраструктура та складнощі інтеграції систем у віддалених регіонах.
Прокопенко С. Л.	Роль цифровізації у вдосконаленні міжвідомчої співпраці та створенні єдиного інформаційного простору.	Потреба у цілісному підході, який охоплює технічні, правові аспекти та підготовку кадрів.

Джерело: сформовано самостійно автором на основі аналізу та синтезу інформаційних джерел

Цифровізація змінює не лише технічні аспекти надання послуг, а й трансформує підходи до управління в цілому. Вона дозволяє оптимізувати процеси обробки запитів, автоматизувати рутинні завдання, підвищити точність обробки даних та знизити корупційні ризики. Наприклад, використання електронних систем зворотного зв'язку забезпечує контроль за якістю наданих послуг, дозволяючи громадянам вчасно отримувати інформацію про статус свого звернення. Сутність цифрових технологій у сфері надання адміністративних послуг полягає у використанні сучасних інформаційно-комунікаційних інструментів для автоматизації процесів, які забезпечують взаємодію між громадянами, бізнесом і державними органами. Цифрові технології стали основою модернізації системи

публічного управління, спрямованої на оптимізацію послуг, підвищення їх доступності, прозорості та зручності. Цифрові технології у сфері адміністративних послуг охоплюють комплекс технічних, програмних і комунікаційних рішень, які забезпечують виконання процедур у електронному форматі. Це включає розробку електронних реєстрів, автоматизованих систем обробки звернень, інтегрованих платформ для доступу до послуг, а також використання інноваційних підходів, таких як штучний інтелект і блокчейн. Основною метою їх впровадження є створення зручного для користувачів середовища, яке зменшує адміністративні бар'єри, спрощує отримання послуг і скорочує час на їх виконання. [38]

Визначення цифрових технологій у цьому контексті пов'язане з їхньою функціональністю. Вони є важливими інструментами, що забезпечують виконання адміністративних процедур за допомогою електронних засобів, включаючи автоматизовані інформаційні системи, мобільні додатки, електронний документообіг і сервіси зворотного зв'язку. Такі технології дозволяють громадянам отримувати послуги дистанційно, мінімізуючи необхідність фізичної присутності в установах. Цифровізація у сфері адміністративних послуг включає кілька ключових елементів. По-перше, це електронна ідентифікація, яка дозволяє підтвердити особу користувача для доступу до державних послуг. По-друге, електронні реєстри, що забезпечують централізоване зберігання та обмін даними між різними державними установами. По-третє, електронні платформи, такі як національні портали, що надають громадянам доступ до широкого спектра послуг у зручному форматі. [6]

Основна перевага цифрових технологій полягає у можливості автоматизації рутинних процесів, що знижує ризик помилок і корупції. Вони забезпечують високий рівень прозорості завдяки можливості відстежувати виконання звернень, зберігати інформацію в електронному форматі та забезпечувати її доступність для користувачів у будь-який момент. [58] Цифрові технології також змінюють підхід до взаємодії між громадянами та органами влади. Вони забезпечують швидкість обробки запитів, створюють нові канали для комунікації та дають змогу оперативно реагувати на потреби користувачів. Наприклад, інтегровані мобільні додатки

дозволяють громадянам отримувати консультації, реєструватися на прийоми чи подавати документи безпосередньо зі своїх пристроїв. [59] Разом із цим цифрові технології формують нові стандарти управління, спрямовані на підвищення якості обслуговування громадян. Це включає впровадження клієнтоорієнтованих підходів, де кожен користувач отримує доступ до послуг відповідно до своїх індивідуальних потреб. Такий підхід базується на аналізі даних, отриманих через цифрові сервіси, і використанні їх для поліпшення якості управлінських рішень. [52] Сутність цифрових технологій у сфері надання адміністративних послуг полягає в тому, щоб створити зручне, ефективне та прозоре середовище для взаємодії громадян із державою. Вони змінюють традиційні підходи до управління, зосереджуючись на забезпеченні швидкого та зручного доступу до послуг, що відповідає сучасним потребам суспільства та сприяє цифровій трансформації. [10]

Цифрові технології у сфері надання адміністративних послуг являють собою сучасний інструментарій, що базується на використанні інформаційно-комунікаційних систем для забезпечення швидкої, прозорої і ефективної взаємодії між громадянами, бізнесом і державними установами. Їхня сутність полягає у переведенні традиційних адміністративних процесів у цифровий формат, що дає змогу значно підвищити доступність і якість послуг, скоротити витрати часу і зусиль для їх отримання, а також зменшити ризики корупції. Основою цифрових технологій є інноваційні підходи до обробки інформації, що включають створення електронних реєстрів, систем автоматизації документообігу, інтегрованих платформ для електронного урядування та застосування мобільних додатків. Цифрові технології мають декілька ключових складових. По-перше, це системи електронної ідентифікації, які забезпечують безпеку і достовірність даних користувачів. По-друге, електронні платформи, що виступають єдиним вікном для отримання послуг. По-третє, технології обробки великих даних (Big Data) для аналізу і покращення управлінських процесів. Ці елементи у сукупності створюють комплексний механізм управління, що орієнтований на інтереси користувача.

Визначення цифрових технологій у сфері адміністративних послуг можна трактувати через їх функціональність: вони забезпечують автоматизоване виконання процедур із використанням електронних засобів, мінімізуючи роль людського фактору. Це, своєю чергою, сприяє скороченню помилок і збільшує надійність систем. Цифрові технології створюють додаткову цінність через спрощення процедур і доступ до адміністративних послуг у будь-який час та з будь-якого місця. Вони також підтримують концепцію сталого розвитку, зменшуючи використання паперових носіїв та витрат енергії. Однак, впровадження цих технологій несе і певні виклики. Основними серед них є цифрова нерівність, недостатня обізнаність громадян із можливостями цифрових сервісів і питання кібербезпеки. Цифрові технології у сфері надання адміністративних послуг є невід'ємною складовою модернізації державного управління, спрямованої на підвищення ефективності, прозорості та якості послуг. Їх розвиток вимагає синергії технологічних інновацій, правового регулювання і готовності суспільства до змін. У цьому контексті важливим є створення умов для інтеграції цифрових інструментів у всі аспекти діяльності публічних установ. [53]

Цифрові технології у сфері надання адміністративних послуг є ключовим елементом сучасної трансформації системи державного управління. Вони забезпечують перехід від традиційних паперових процедур до інтегрованих електронних платформ, створюючи нові можливості для взаємодії громадян, бізнесу та державних установ. Ці технології поєднують технічні, програмні та комунікаційні інструменти, що сприяють автоматизації та спрощенню адміністративних процесів, підвищенню ефективності їх виконання і забезпеченню прозорості. Сутність цифрових технологій полягає в їх здатності переводити складні управлінські процеси у цифровий формат, що дозволяє значно підвищити доступність послуг. Вони сприяють інтеграції інформаційних систем у єдині платформи, які забезпечують централізоване зберігання даних, автоматизацію документообігу та оперативний доступ до інформації.

Таблиця 1.3

Головні аспекти цифрових технологій у сфері адміністративних послуг

Аспект	Опис
Сутність цифрових технологій	Цифрові технології в адміністративних послугах передбачають переведення традиційних управлінських процесів у цифровий формат. Це дозволяє оптимізувати процедури, забезпечити прозорість, доступність і економію ресурсів.
Основні елементи	Включають електронну ідентифікацію для підтвердження особи, створення електронних реєстрів для централізованого зберігання даних, інтегровані платформи для доступу до послуг, автоматизацію документообігу, штучний інтелект та блокчейн.
Мета впровадження	Основна мета — створити зручне середовище для взаємодії громадян із державою, скоротити адміністративні бар'єри, спростити отримання послуг, забезпечити їх прозорість і доступність.
Переваги	Автоматизація рутинних процесів знижує ризик помилок і корупції. Підвищується прозорість, доступність інформації, прискорюється обробка запитів. Економія часу та ресурсів забезпечує ефективність взаємодії з державою.
Виклики впровадження	Основними викликами є цифрова нерівність, недостатній рівень цифрової грамотності громадян, ризики кібербезпеки, а також необхідність забезпечення надійного законодавчого регулювання та технологічної інфраструктури.

Джерело: сформовано самостійно автором на основі аналізу та синтезу інформаційних джерел

Ключовою складовою цифрових технологій є електронна ідентифікація, яка забезпечує безпечний доступ до державних послуг. Вона дозволяє підтвердити особу користувача, гарантуючи автентичність даних. Інтегровані електронні реєстри слугують базою для обміну інформацією між установами, що значно спрощує адміністративні процедури. Електронні платформи, такі як державні портали, надають громадянам можливість виконувати необхідні дії дистанційно, мінімізуючи фізичну взаємодію з установами. Цифрові технології також сприяють впровадженню нових стандартів управління, орієнтованих на потреби користувачів. Це включає автоматизацію рутинних процесів, таких як обробка звернень, що значно скорочує час їх виконання та знижує ризик корупційних дій. Крім того, використання технологій Big Data дозволяє аналізувати звернення громадян, виявляти закономірності та приймати ефективні управлінські рішення.

Основна перевага цифрових технологій у сфері надання адміністративних послуг полягає у створенні відкритого і прозорого середовища для взаємодії

громадян із державою. Завдяки електронним сервісам громадяни отримують доступ до інформації про статус своїх звернень, строки виконання послуг та інші важливі аспекти, що сприяє підвищенню довіри до державних органів. Проте розвиток цифрових технологій супроводжується низкою викликів. Серед них — цифрова нерівність, що виникає через різний доступ до інтернету в міських та сільських регіонах, недостатній рівень цифрової грамотності населення та ризики, пов'язані з кібербезпекою. Успішне вирішення цих проблем потребує комплексного підходу, який включає розвиток технічної інфраструктури, проведення освітніх ініціатив для підвищення цифрової грамотності та вдосконалення нормативно-правового регулювання. Цифрові технології змінюють не лише спосіб надання адміністративних послуг, але й загальний підхід до публічного управління. Вони формують нові стандарти ефективності, які дозволяють реагувати на запити громадян і забезпечувати якісне обслуговування. Цифровізація відкриває можливості для міжнародної інтеграції та запозичення кращих практик, спрямованих на удосконалення управлінських процесів.

У підсумку, цифрові технології у сфері надання адміністративних послуг є основою модернізації державного управління. Вони створюють зручне та ефективне середовище для взаємодії громадян із державою, знижують витрати ресурсів та підвищують прозорість управлінських процедур. Успішне впровадження таких технологій залежить від синергії між технологічними інноваціями, правовим забезпеченням і готовністю суспільства до змін. Цей підхід забезпечує сталий розвиток цифрової інфраструктури, що відповідає сучасним викликам і потребам суспільства.

1.3. Глобальні тренди та порівняння досвіду впровадження цифрових технологій в Україні та за кордоном.

Процес цифрової трансформації став головним напрямом сучасного врядування, сприяючи глибоким змінам у державному управлінні та наданні послуг у всьому світі. Країни все частіше використовують цифрові технології для

підвищення ефективності, прозорості та доступності. У той час як країни з розвинутою економікою інтегрували складні системи у свої системи управління, ринки, що розвиваються, такі як Україна, все ще борються з проблемами впровадження та масштабування цих інновацій. Цей аналіз досліджує глобальні тенденції цифрової трансформації, висвітлює прогрес і перешкоди України, а також досліджує, як міжнародний досвід може вплинути на подальший шлях України.

У глобальному масштабі цифрова трансформація визначається широким впровадженням передових технологій, таких як платформи електронного урядування, аналітика великих даних, штучний інтелект та блокчейн. Естонія є яскравим прикладом нації, яка успішно використовує ці інструменти для створення ефективної та прозорої цифрової екосистеми. Завдяки ініціативі електронного урядування майже всі державні послуги доступні в Інтернеті, що підтримується безпечною системою цифрової ідентифікації та інноваційною програмою електронного резидентства. Ці заходи мінімізували бюрократичні зволікання та підвищили довіру суспільства. Подібним чином Сінгапур встановив орієнтири зі своєю ініціативою Smart Nation, яка інтегрує цифрові технології в міське планування, державні послуги та економічні системи для оптимізації ефективності та задоволеності громадян. Обидва приклади підкреслюють трансформаційний потенціал стратегічного лідерства, надійної законодавчої бази та інвестицій у цифрову інфраструктуру. Україна досягла значного прогресу на шляху цифрової трансформації, особливо в державному управлінні. Платформа «Дія» вирізняється як флагманська ініціатива, що забезпечує централізований доступ до понад 70 державних послуг та демонструє прихильність країни до цифрової модернізації. Ця платформа спростила адміністративні процеси та підвищила прозорість, що заслуговує на порівняння з моделлю цифрового врядування в Естонії. Пандемія COVID-19 стала каталізатором цифрового прогресу України, прискоривши впровадження телемедицини, систем дистанційної освіти та фінансових онлайн-послуг. Ці зміни свідчать про здатність країни інноваційно реагувати на суспільні виклики за допомогою цифрових інструментів. Незважаючи на ці досягнення,

Україна стикається з постійними викликами, які заважають повній реалізації її цілей цифрової трансформації. Однією з критичних проблем є цифровий розрив, оскільки сільські райони залишаються значною мірою недостатньо забезпеченими порівняно з міськими регіонами. Недостатнє проникнення Інтернету та неадекватна інфраструктура посилюють цю прогалину, обмежуючи справедливий доступ до цифрових послуг. Крім того, вразливість кібербезпеки України посилюється її геополітичним контекстом, що вимагає термінової уваги до захисту державних систем і конфіденційних даних. Опір цифровим змінам серед традиційних інституцій ще більше ускладнює впровадження реформ, наголошуючи на необхідності стратегічного лідерства та підтримки зацікавлених сторін. Крім того, законодавча база, що підтримує цифрові ініціативи, хоч і вдосконалюється, все ще потребує доопрацювання для узгодження з найкращими міжнародними практиками та зміцнення довіри серед користувачів. Порівняльний аналіз показує, що Україна може отримати вигоду від впровадження елементів найкращих світових практик. Успіх Естонії ілюструє цінність цілісного, довгострокового бачення цифрового врядування, підкріпленого сильною політичною волею та культурою безперервних інновацій. Акцент Сінгапуру на державно-приватному партнерстві підкреслює, як співпраця з суб'єктами приватного сектору може прискорити технологічний прогрес і покращити надання послуг. Крім того, міжнародний досвід підкреслює важливість інвестування в цифрову грамотність. Наприклад, такі країни, як Сінгапур і Південна Корея, віддали пріоритет розбудові потенціалу за допомогою широких навчальних програм, гарантуючи, що державні службовці та громадяни мають можливість ефективно орієнтуватися в цифрових системах. Цей фокус на людському капіталі має вирішальне значення для України, оскільки прагне розширити можливості робочої сили та населення для прийняття цифровізації. [48]

Ще одним аспектом від світових лідерів є важливість дизайну, орієнтованого на користувача, на цифрових платформах. Системи, які надають перевагу інтуїтивно зрозумілим інтерфейсам і доступності, демонструють вищий рівень впровадження та задоволеності користувачів. Послуги електронного урядування

Естонії, адаптовані для задоволення різноманітних потреб населення, є зразковою моделлю в цьому відношенні. Подібним чином, надійні заходи кібербезпеки є відмінною рисою успішної цифрової трансформації. Країни з розвиненими цифровими екосистемами інвестують значні кошти в захист своїх систем від кіберзагроз, одночасно сприяючи культурі обізнаності користувачів про безпеку. Україна повинна дотримуватися аналогічного підходу, балансуючи між інноваціями та пильністю для створення стійкого цифрового середовища. Цифрова трансформація України також вимагає врахування її унікальних соціально-економічних та культурних контекстів. Подолання цифрового розриву вимагає цільових інвестицій в інфраструктуру, щоб гарантувати, що регіони, які недостатньо обслуговуються, можуть отримати доступ до високошвидкісного Інтернету та брати участь у цифровій економіці. Зміцнення законодавчої бази для забезпечення прозорості, підзвітності та конфіденційності даних є не менш важливим. Застосовуючи комплексний підхід до регулювання, Україна може зміцнити довіру громадськості та створити сприятливе середовище для цифрових інновацій. Україна перебуває на критичному етапі своєї цифрової трансформації. Прогрес, досягнутий завдяки таким ініціативам, як «Дія», демонструє потенціал країни стати регіональним лідером у сфері цифрового врядування. Однак, щоб повною мірою реалізувати це бачення, Україна має спиратися на найкращі світові практики, вирішуючи проблеми, пов'язані з інфраструктурою, цифровою грамотністю, кібербезпекою та інклюзивністю. Надаючи пріоритет стратегічним інвестиціям та сприяючи співпраці між секторами, Україна може використати трансформаційну силу цифрових технологій для створення більш ефективних, прозорих та інклюзивних державних послуг. [50]

Цифрова трансформація стала визначальною рисою сучасного управління, суттєво змінюючи способи організації діяльності урядів, громад і бізнесу. У глобальному контексті використання цифрових технологій не лише підвищує ефективність державного управління, але й стимулює економічний розвиток, залучення інвестицій і підвищення прозорості процесів. Україна активно інтегрує

цифрові технології у свої управлінські процеси, зокрема через впровадження платформи «Дія», яка стала ключовим елементом національної стратегії цифровізації. Цей аналіз фокусується на порівнянні глобальних тенденцій впровадження цифрових технологій із досвідом України, щоб визначити найкращі практики та виклики для подальшого розвитку. На міжнародній арені провідними прикладами цифрових трансформацій виступають такі країни, як Естонія, Сінгапур, Сполучені Штати Америки та Ізраїль. Естонія вже понад два десятиліття впроваджує модель електронного уряду, що включає цифрові ID, е-резидентство та інші онлайн-сервіси, доступні для громадян і бізнесу. Така система дозволила значно скоротити адміністративні витрати, підвищити рівень довіри до урядових структур і зробити державні послуги доступними для громадян незалежно від їхнього місцезнаходження. У той час, як Сінгапур застосовує передові технології у таких сферах, як штучний інтелект, кібербезпека та інтернет речей, створюючи дослідницькі центри та залучаючи стартапи до співпраці з урядом. США, зі свого боку, зосереджуються на демократизації процесів управління через ініціативи типу Open Meeting, які сприяють більшій участі громадян у прийнятті рішень. Використання великих даних для управління містами, таких як Нью-Йорк, забезпечує оптимізацію ресурсів та швидке реагування на надзвичайні ситуації. Ізраїль, розробивши національний індекс цифровізації, дозволяє оцінювати доступність і ефективність цифрових послуг на місцевому рівні, що сприяє підвищенню прозорості та підзвітності органів влади. [51]

Україна демонструє значний прогрес у цифровій трансформації завдяки впровадженню «Дії», яка пропонує понад 70 державних послуг онлайн, включаючи цифрові документи. Цей проєкт дозволив скоротити бюрократичні процедури, підвищити зручність взаємодії громадян із державними структурами та забезпечити більшу прозорість. Однак існує значна диспропорція у доступності цифрових послуг між містами та сільськими регіонами, що створює цифровий розрив. Це є одним із головних викликів для України, враховуючи необхідність забезпечення рівного доступу для всіх громадян. Одним із ключових уроків, які Україна може

запозичити у світових лідерів цифровізації, є важливість інвестування в інфраструктуру та людський капітал. Наприклад, Сінгапур і Естонія активно розвивають програми підвищення цифрової грамотності, що дозволяє громадянам і державним службовцям ефективніше користуватися цифровими інструментами. Інший важливий аспект — це впровадження ефективних заходів кібербезпеки, які захищають дані громадян та державні системи від зовнішніх загроз. Естонія, з її розвиненою системою захисту даних, є гарним прикладом для наслідування. [51]

У підсумку, цифрова трансформація в Україні вже демонструє позитивні результати, але для забезпечення стійкого прогресу необхідно враховувати досвід провідних країн. Інвестиції в інфраструктуру, розширення доступу до цифрових послуг, підвищення цифрової грамотності та створення правової бази для захисту даних і сприяння інноваціям стануть ключовими кроками на цьому шляху. Таким чином, використовуючи глобальні практики, Україна має можливість закріпити свої позиції як одного з лідерів цифрових трансформацій у регіоні.

Україна знаходиться на порозі якісних змін у цифровій трансформації, яку визначають як інтеграцію новітніх технологій у всі сфери суспільного життя. Однак, для забезпечення ефективності цих змін необхідно розглядати цифровізацію не лише як інструмент модернізації, а як комплексну стратегію, спрямовану на зміцнення державного управління, економіки та суспільства в цілому. Головна мета — створення цифрової держави, яка функціонує за принципами відкритості, ефективності та інклюзивності. Однією з ключових умов успішної цифровізації є побудова сильної цифрової інфраструктури. В Україні цьому питанню приділяється значна увага. Фізична складова інфраструктури охоплює широкосмуговий доступ до Інтернету, центри обробки даних і мережеві можливості. Проте не менш важливими є «м'які» елементи, такі як забезпечення цифрової грамотності населення та створення умов для розвитку бізнесу в цифровій сфері.

Цифрова трансформація вимагає також адаптації законодавчої бази та розробки національних стандартів, що забезпечують інтеграцію України в європейський цифровий ринок. Це включає гармонізацію законів щодо

електронних комунікацій, хмарних послуг, захисту персональних даних. Важливою є і участь України у глобальних ініціативах із забезпечення кібербезпеки, адже війна, яку веде Росія, підкреслює необхідність сильного захисту цифрової інфраструктури. Водночас цифровізація створює виклики. Серед них — цифровий розрив між містом і селом, нерівномірний доступ до технологій і послуг, а також ризики втрати конфіденційності даних. Для їх подолання потрібна цільова державна політика, яка враховує потреби всіх соціальних груп. Одним із рішень може стати масштабне впровадження програм цифрової освіти та підвищення медіаграмотності, які дозволять громадянам ефективніше користуватися цифровими інструментами та розпізнавати дезінформацію. У порівнянні з провідними країнами світу, такими як Естонія, Сінгапур або Нідерланди, Україна ще має пройти значний шлях, щоб досягти рівня інтеграції цифрових технологій у всі сфери життя. Проте вже сьогодні є очевидним, що стратегічний підхід, залучення міжнародних партнерів і орієнтація на потреби громадян можуть зробити Україну взірцем цифрового прориву в регіоні. Водночас подальший розвиток цифрової держави має враховувати не лише технічні аспекти, але й соціальні, правові й економічні виклики. Збалансованість між інноваціями та захистом прав громадян стане ключем до успіху цифровізації. [55]

Цифрова трансформація стала не лише технологічним процесом, а й основою для модернізації державного управління, економіки та суспільства. У контексті сучасної глобалізації та інтенсивного поширення технологій Україна прагне запровадити найкращі практики для розвитку цифрової держави, яка функціонує за принципами прозорості, ефективності та орієнтації на потреби громадян. Вивчення досвіду Європейського Союзу у впровадженні цифрових технологій в адміністративні послуги є важливим для визначення стратегічних напрямів розвитку України в цьому контексті. Досвід ЄС демонструє, що інтеграція цифрових технологій у державне управління сприяє підвищенню прозорості, ефективності та доступності адміністративних послуг. Серед ключових елементів, які використовують країни ЄС, можна виділити електронні ідентифікаційні

системи, платформи для надання послуг, автоматизацію процесів, захист даних і кібербезпеку. Наприклад, Естонія, як один із лідерів у цій сфері, впровадила електронну ідентифікацію та цифрові платформи, які дозволяють громадянам взаємодіяти з державними органами в режимі реального часу, що значно спрощує доступ до послуг. Особливу увагу приділено створенню умов для міжнародної співпраці, адже обмін досвідом між країнами сприяє вдосконаленню підходів до цифровізації. У цьому контексті, наприклад, Польща розробила платформи електронних послуг (ePUAP), які забезпечують інтеграцію державних органів та громадян. Така система, як і багато інших ініціатив, демонструє, що цифровізація дозволяє значно оптимізувати управлінські процеси та сприяти прозорості. [61]

Україна також досягла певних успіхів у цифровій трансформації. Платформа «Дія» є флагманським проектом, що об'єднує понад 70 послуг в одному місці. Цей інструмент полегшує взаємодію громадян із державними установами, сприяє зменшенню бюрократії та підвищенню рівня довіри до держави. Водночас для успішного розвитку цифрових послуг необхідно вирішувати низку проблем. Серед них: цифровий розрив між містами і селами, обмежений доступ до інтернету в окремих регіонах, недосконала законодавча база та низький рівень цифрової грамотності населення. Успішний досвід європейських країн дозволяє визначити стратегічні напрями для розвитку України. Першочерговими завданнями є розширення доступу до інтернету та розвиток цифрової інфраструктури, яка включає і фізичні, і програмні компоненти. Також важливим є вдосконалення законодавства, що регулює цифрову трансформацію, включно з питаннями захисту персональних даних, електронної ідентифікації та цифрових прав громадян. Не менш важливою є співпраця з міжнародними організаціями, такими як ЄС, для запозичення найкращих практик. Розвиток цифрової грамотності серед громадян має стати однією з основних цілей державної політики. У світі, де майже кожна професія потребує цифрових навичок, навчання цифровій грамотності повинно бути доступним не лише для молоді, але й для представників старших поколінь. Це сприятиме не лише використанню цифрових послуг, а й формуванню свідомого,

захищеного інформаційного суспільства. Цифрова трансформація послуг в Україні може стати основою для модернізації державного управління та зміцнення демократичних процесів. Орієнтація на потреби громадян, використання новітніх технологій і міжнародної підтримки дозволить Україні стати лідером у регіоні в сфері цифрових інновацій. Водночас варто враховувати, що цифровізація має відповідати етичним стандартам і бути спрямованою на забезпечення прав громадян, захист їхніх даних і рівність доступу до всіх можливостей цифрового світу. Таким чином, цифрова трансформація – це не лише технічний, а й соціально-політичний процес, що формує майбутнє України. [44]

Цифрова трансформація є ключовою тенденцією сучасного суспільства, що охоплює всі аспекти життя, зокрема державне управління, економіку та соціальні зв'язки. Особливу роль у цьому процесі відіграють електронні адміністративні послуги, які стають основою для модернізації управлінських практик. У міжнародному контексті такі країни, як Естонія, Сінгапур і Болгарія, демонструють різні підходи до впровадження електронних послуг, що дозволяє Україні переймати найкращий досвід для власного розвитку. У Європі е-уряд розглядається як ключовий інструмент для забезпечення прозорості, доступності та ефективності державних послуг. Наприклад, у Болгарії проводяться масштабні дослідження щодо стану електронних адміністративних послуг на рівні муніципалітетів, що дозволяє аналізувати готовність до цифровізації, виявляти бар'єри та формувати стратегії подолання проблем. Серед основних перешкод, зафіксованих у Болгарії, є недостатня цифрова грамотність громадян, обмежене фінансування та регуляторні прогалини. Незважаючи на це, країна активно розвиває цифрову інфраструктуру, використовуючи міжнародну підтримку та інноваційні технології.

Україна, аналогічно до Болгарії, зіштовхується з викликами цифрової трансформації, включаючи необхідність забезпечення рівного доступу до послуг між міськими та сільськими районами. Однак, як і у випадку з іншими країнами, досягнення України потребують подальшої підтримки, включаючи розвиток правової бази, що забезпечує захист персональних даних і регулює електронну

ідентифікацію. Глобальна цифровізація також вимагає зміни підходів до навчання та підвищення кваліфікації як працівників державного сектору, так і громадян. Сінгапур є взірцем у цьому аспекті, оскільки активно інвестує в цифрову освіту та підтримує громадян у набутті нових навичок. Україна може скористатися цим досвідом, впровадивши національні програми підвищення цифрової грамотності, які сприятимуть інтеграції широких верств населення у цифрове середовище. Першими прикладами таких практик є платформа «Дія.Освіта», де громадяни можуть здобути навички у різних сферах. Проте, це також потребує набуттю більшої актуальності та поширення серед громадян.

Цифрові трансформації впливають не лише на ефективність роботи державних установ, але й на соціальні зв'язки, забезпечуючи більшу участь громадян у процесах прийняття рішень. Для України важливо розвивати інструменти зворотного зв'язку та механізми залучення громадян до створення і вдосконалення електронних послуг. Залучення громадян до процесу формування цифрових рішень є важливим елементом для підвищення довіри до держави.

Кібербезпека залишається важливим аспектом цифровізації, особливо у контексті сучасних геополітичних викликів. Україна, як і Болгарія, повинна зосередитися на створенні захищених цифрових систем, здатних протистояти зовнішнім загрозам. Міжнародна співпраця, обмін досвідом та впровадження стандартів безпеки є невід'ємною частиною цього процесу. Цифрова трансформація вимагає значних інвестицій, однак обмежені ресурси, особливо на рівні місцевих бюджетів, є серйозним бар'єром. Залучення міжнародних фінансових і технічних ресурсів може стати одним із шляхів подолання цієї проблеми. Болгарія, наприклад, активно використовує європейські фонди для підтримки розвитку цифрових технологій на муніципальному рівні.

У підсумку, Україна має всі передумови для успішного розвитку цифрового уряду та суспільства. Вивчення досвіду інших країн, таких як Естонія, Сінгапур і Болгарія, дозволяє визначити ключові напрями вдосконалення, включаючи інвестиції в інфраструктуру, розвиток цифрової грамотності, посилення

кібербезпеки та створення інклюзивних електронних сервісів. Це не лише підвищить ефективність управління, але й сприятиме формуванню прозорого та орієнтованого на громадян суспільства. [60]

Цифрова трансформація у сучасному світі стала невід'ємною частиною державного управління, економіки та соціальної сфери, визначаючи нові стандарти ефективності, прозорості та інклюзивності. Глобальні тренди у впровадженні цифрових технологій, такі як електронне урядування, аналітика великих даних, штучний інтелект та блокчейн, показують значний потенціал для оптимізації державних процесів і підвищення доступності послуг для громадян. Провідні країни, як-от Естонія та Сінгапур, демонструють приклади успішного використання цих технологій, які можуть стати орієнтиром для України. Естонія зарекомендувала себе як лідер у цифровій трансформації завдяки системам електронного врядування та цифрової ідентифікації, які забезпечують доступність державних послуг у режимі онлайн. Програми на кшталт е-резидентства ілюструють, як інноваційні рішення можуть стимулювати не лише внутрішні реформи, а й залучення міжнародних інвестицій. Сінгапур зі своєю ініціативою Smart Nation зробив акцент на інтеграції технологій в міське управління, економіку та соціальні послуги, підвищуючи якість життя та задоволеність громадян. Ці приклади підкреслюють важливість стратегічного лідерства, надійної законодавчої бази та значних інвестицій у цифрову інфраструктуру. Зарубіжний досвід підкреслює необхідність системних підходів до цифровізації. Інвестиції в цифрову інфраструктуру, навчання громадян цифровим навичкам і створення безпечних платформ для захисту даних є пріоритетами, які Україна має реалізувати для досягнення стійкого прогресу.

Наприклад, Сінгапур активно підтримує програми цифрової грамотності, що сприяє залученню громадян до користування електронними послугами. Естонія, зі свого боку, демонструє, як ефективна організація кібербезпеки може мінімізувати ризики для державних систем. Ключовими напрямками розвитку для України мають стати усунення цифрового розриву через розширення доступу до високошвидкісного інтернету в сільській місцевості, удосконалення законодавчої

бази, яка регулює електронну ідентифікацію та захист даних, а також створення умов для державно-приватного партнерства. Важливо впроваджувати механізми зворотного зв'язку з громадянами, які дозволять залучити їх до процесу створення та вдосконалення цифрових послуг. Україна має всі можливості для закріплення своїх позицій як регіонального лідера у сфері цифрової трансформації.

Таблиця 1.4

Застосування міжнародних тенденцій цифровізації в досвіді України

Аспект	Опис
Глобальні тенденції	Сучасна цифрова трансформація включає широке впровадження інноваційних технологій, таких як електронне урядування, аналітика великих даних, штучний інтелект, блокчейн, що оптимізують управлінські процеси. Наприклад, Естонія створила електронні ID і систему е-резидентства, що забезпечують прозорість і ефективність. Сінгапур з ініціативою Smart Nation інтегрує технології у міське планування та послуги, підвищуючи якість життя.
Український досвід	Впровадження цифрової платформи «Дія» стало флагманською ініціативою, що надає доступ до понад 70 послуг, спрощує взаємодію громадян із державою, підвищує прозорість і ефективність. Пандемія COVID-19 прискорила розвиток телемедицини, дистанційної освіти та фінансових онлайн-послуг. Проблеми: цифровий розрив між містом і селом, слабка інфраструктура, опір традиційних установ і ризики кібербезпеки.
Порівняння з міжнародним досвідом	Успіх Естонії підкреслює важливість довгострокової стратегії, підтриманої політичною волею та інвестиціями в інфраструктуру. Сінгапур демонструє переваги державно-приватного партнерства для швидкого впровадження технологій. Південна Корея та Сінгапур активно інвестують у цифрову грамотність через освітні програми для громадян і державних службовців. Важливим є впровадження інтуїтивно зрозумілих платформ для підвищення задоволеності користувачів.
Виклики для України	Основними перешкодами є цифровий розрив між регіонами, слабе проникнення Інтернету в сільській місцевості, недостатнє фінансування, низький рівень цифрової грамотності та слабка кібербезпека, що загострюється в умовах геополітичної нестабільності. Опір інституцій, недосконалість законодавчої бази та нерівність у доступі до послуг також є значними бар'єрами.
Рекомендації для України	Першочергово необхідно інвестувати в розвиток інфраструктури, розширення доступу до Інтернету, вдосконалення законодавства щодо захисту даних, електронної ідентифікації та цифрових прав. Необхідно забезпечити рівність доступу до послуг, розвивати цифрову грамотність серед усіх вікових груп, створювати безпечні цифрові системи та залучати міжнародний досвід для побудови стійкої та інклюзивної цифрової екосистеми.

Джерело: сформовано самостійно автором на основі аналізу та синтезу інформаційних джерел

Отож, глобальні тренди цифрової трансформації та порівняння досвіду впровадження цифрових технологій в Україні та за кордоном свідчать про її

важливість для підвищення ефективності, прозорості та доступності державних послуг, а також модернізації управлінських процесів і зміцнення економіки. Успішні приклади країн, таких як Естонія, Сінгапур, США, Ізраїль та Південна Корея, демонструють, що інтеграція інноваційних технологій, таких як електронне урядування, штучний інтелект, аналітика великих даних і блокчейн, створює основу для сталого розвитку. Естонія виділяється завдяки інноваційним рішенням у сфері електронної ідентифікації та е-резидентства, що забезпечує прозорість, довіру та ефективність державних послуг. Сінгапур зі своєю ініціативою Smart Nation демонструє переваги інтеграції технологій у міське управління та економіку, тоді як Ізраїль акцентує увагу на кібербезпеці та оцінюванні ефективності цифрових послуг. Україна, будучи однією з країн із значним потенціалом у сфері цифровізації, демонструє позитивні зрушення завдяки впровадженню таких ініціатив, як платформа «Дія», яка об'єднує понад 70 державних послуг в одному цифровому середовищі. Ця платформа стала каталізатором модернізації адміністративних процесів і прозорості управління. Водночас, країна стикається з низкою викликів, серед яких цифровий розрив між містом і селом, недостатня цифрова грамотність, слабка інфраструктура та кібербезпека. Геополітичний контекст лише посилює необхідність посилення захисту державних систем і конфіденційності даних. Досвід провідних країн підкреслює важливість довгострокових стратегій цифровізації, інвестування в інфраструктуру, розвиток людського капіталу та забезпечення законодавчої бази. Наприклад, акцент Естонії на створенні прозорих та інтуїтивних платформ для громадян є зразковим для забезпечення інклюзивності цифрових послуг. Сінгапур і Південна Корея демонструють ефективність інвестицій у цифрову освіту, тоді як приклад США показує цінність демократизації управління через інструменти громадянської участі. Для України визначальними напрямками мають стати інвестиції в інфраструктуру, розширення доступу до Інтернету, впровадження програм цифрової освіти, забезпечення кібербезпеки та створення сприятливих умов для державно-приватного партнерства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

2.1. Нормативно-правове регулювання цифровізації адміністративних послуг

Нормативно-правове регулювання цифровізації адміністративних послуг є ключовим фактором у забезпеченні ефективності, прозорості та доступності державного управління в сучасних умовах. Цей процес включає впровадження законодавчих актів, стандартів і регуляторних механізмів, які створюють правову основу для електронного урядування та функціонування цифрових інструментів у сфері надання адміністративних послуг. Для України, яка активно рухається в напрямку цифровізації, розвиток нормативно-правової бази є одним із першочергових завдань. Загалом, нормативно-правове регулювання цифровізації охоплює три основні напрями. По-перше, це створення законодавства, яке регулює електронну ідентифікацію, електронний документообіг та цифрові підписи. Законодавчі акти в цих сферах забезпечують легітимність електронних транзакцій і документів, що є основою для переходу від паперових до цифрових процесів. [11]

Нормативно-правове регулювання цифровізації адміністративних послуг в Україні базується на сукупності законів, які визначають організаційно-правові засади впровадження та використання цифрових технологій в адміністративному управлінні. До ключових нормативних актів належать Закони України «Про електронні документи та електронний документообіг» № 851-IV та «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» № 2155-VIII. Закон «Про електронні документи та електронний документообіг» регулює створення, передавання, зберігання, обробку та використання електронних документів. Визначено поняття електронного документа, його правовий статус та вимоги до обов'язкових реквізитів, що забезпечують його юридичну силу. Цей закон встановлює, що юридична сила електронного документа не може бути заперечена через його електронну форму. Він також забезпечує основи для інтеграції

електронного документообігу в адміністративні процеси, полегшуючи доступ до адміністративних послуг громадян і юридичних осіб. [20] Закон «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» визначає процедури електронної ідентифікації, надання довірчих послуг та їх взаємодію з адміністративними послугами. Основними завданнями цього закону є регулювання надання електронних послуг, захист персональних даних та встановлення стандартів для електронної взаємодії між державними органами, громадянами та підприємствами. Закон зобов'язує державні органи приймати електронні документи, забезпечувати їх зберігання та використовувати засоби електронної ідентифікації, такі як електронний підпис і електронна печатка, для підтвердження автентичності. [19]

Державне регулювання у цій сфері спрямоване на створення нормативно-правових актів, які забезпечують розвиток технологій, інтеграцію стандартів ЄС та інтероперабельність систем електронного урядування. Кабінет Міністрів України та інші виконавчі органи відіграють ключову роль у реалізації політики цифровізації, включаючи контроль за дотриманням вимог законодавства, координацію діяльності між різними державними установами та надання методичної підтримки для адаптації електронних інструментів в управлінській діяльності нормативно-правове регулювання цифровізації адміністративних послуг в Україні спрямоване на формування правового підґрунтя для ефективної та безпечної інтеграції цифрових технологій у всі рівні адміністративного управління. Це дозволяє підвищити доступність і якість послуг для громадян та бізнесу, а також забезпечує прозорість і підзвітність державних інституцій.

Другим важливим напрямом є захист персональних даних. В умовах зростання обсягу цифрових транзакцій та використання даних громадян в електронних системах, питання конфіденційності та безпеки стають критично важливими. Закон України «Про захист персональних даних» встановлює правила обробки та зберігання персональної інформації, відповідальність за порушення цих правил. Для гармонізації з європейським законодавством у цій сфері Україна враховує норми Загального регламенту ЄС про захист даних (GDPR). [31]

Третім аспектом є регулювання діяльності органів влади в умовах цифровізації. Нормативно-правова база має забезпечувати чіткі правила функціонування електронного урядування, доступ до електронних послуг і взаємодію між органами влади через єдині платформи. Цифровізація адміністративних послуг в Україні є одним із ключових напрямів реформування державного управління, спрямованого на підвищення ефективності взаємодії громадян і бізнесу з органами влади. Основною метою цього процесу є забезпечення доступності, прозорості та зручності отримання адміністративних послуг через впровадження електронних технологій, що спрощують процедури, скорочують строки розгляду запитів та мінімізують корупційні ризики. Законодавчою основою для цих змін став Закон України «Про адміністративні послуги» від 06.09.2012, який регламентує основні принципи, підходи та механізми надання таких послуг. У контексті цифровізації ключовим елементом є створення та розвиток електронних сервісів, які дозволяють громадянам і бізнесу отримувати необхідні послуги без відвідування адміністративних установ. Національна онлайн-платформа «Дія» стала центральним інструментом, через який реалізуються ці нововведення. Її функціонал охоплює широкий спектр послуг, таких як реєстрація бізнесу, отримання довідок, виписок, дозволів, а також подача заяв на соціальні виплати чи отримання документів. Одним із принципових аспектів цифровізації є забезпечення доступності послуг для всіх верств населення. Це досягається шляхом інтеграції електронних сервісів з мережами центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), які стають точками доступу до електронних послуг для громадян, що не мають можливості самостійно скористатися інтернетом. Такий підхід дозволяє враховувати інтереси людей похилого віку, осіб із обмеженими можливостями або тих, хто проживає у віддалених районах. Важливим кроком у цифровізації стало впровадження принципу «єдиного вікна», що передбачає об'єднання різних адміністративних процедур у межах одного сервісу або платформи. Це значно спрощує взаємодію з державними органами, оскільки заявник може отримати необхідний пакет послуг без потреби звертатися до кількох

установ. Автоматизація процесів дозволяє скоротити час обробки запитів, оскільки значна частина роботи виконується за допомогою алгоритмів і інструментів.

Для забезпечення прозорості та контролю за процесом надання послуг запроваджено механізми зворотного зв'язку, а також системи моніторингу якості обслуговування. Цифровізація сприяє зниженню корупційних ризиків, оскільки зводить до мінімуму контакт громадян із посадовцями. Автоматизовані рішення значно підвищують довіру до державних сервісів і сприяють формуванню позитивного іміджу органів влади. Не менш важливою є інтеграція електронних адміністративних послуг із національними реєстрами та базами даних. Це дозволяє забезпечити коректність і актуальність інформації, необхідної для прийняття рішень, а також зменшити кількість документів, які громадяни повинні подавати для отримання послуг. Однак, процес цифровізації стикається з низкою викликів, зокрема, технічною відсталістю деяких регіонів, недостатньою цифровою грамотністю населення та ризиками кібербезпеки. Для подолання цих проблем держава здійснює інвестиції у розвиток інфраструктури, підвищення цифрової компетентності громадян та вдосконалення механізмів захисту персональних даних. Цифровізація адміністративних послуг в Україні не лише спрощує доступ до державних сервісів, але й змінює модель взаємодії громадян із владою, роблячи її більш ефективною, прозорою та зручною. Цей процес є важливою складовою загальної стратегії модернізації державного управління, яка відповідає сучасним викликам та потребам суспільства. [15]

Оптимізація мережі та функціонування центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) є ключовим напрямом реформування адміністративної системи України. Закон України від 3 листопада 2020 року визначає нові підходи до роботи ЦНАП, спрямовані на підвищення якості та доступності адміністративних послуг, особливо в електронному форматі. Закон удосконалює механізми надання послуг через ЦНАП шляхом впровадження електронного документообігу, інтеграції сервісів із Єдиним державним вебпорталом електронних послуг («Дія»), а також стандартизації процедур. Особлива увага приділяється забезпеченню прозорості,

доступності та зручності для громадян, що включає розширення функціоналу електронних сервісів та спрощення процесу взаємодії з адміністраторами. Одним із важливих нововведень є моніторинг якості надання послуг, який здійснюється центральними та місцевими органами влади відповідно до критеріїв, встановлених Кабінетом Міністрів України. Моніторинг передбачає збір та аналіз даних для виявлення недоліків та вжиття заходів щодо покращення послуг. Його результати є відкритими для громадськості, що сприяє прозорості та підзвітності органів влади.

Закон також закладає основу для розвитку територіальної доступності ЦНАП через створення територіальних підрозділів та віддалених робочих місць адміністраторів, включаючи пересувні офіси. Це рішення особливо важливе для забезпечення послуг у віддалених регіонах, де доступ до інфраструктури є обмеженим. Окрему увагу приділено електронним послугам. Визначено, що подача заяв, отримання довідок та інших документів повинні здійснюватися через електронні платформи, що спрощує процедури для громадян і зменшує навантаження на державні установи. Центри надання адміністративних послуг зобов'язані створити умови для самостійного подання запитів суб'єктами звернень, включаючи організацію місць для самообслуговування. Надання адміністративних послуг через ЦНАП стає обов'язковим для всіх органів місцевого самоврядування, незалежно від чисельності населення громади. Утворення нових ЦНАП у громадах із населенням менше 10 тисяч осіб залежить від виділення державного фінансування. Водночас громади можуть створювати центри власним коштом. Серед інших нововведень – зобов'язання адміністраторів ЦНАП дотримуватися встановлених стандартів роботи, зокрема графіку прийому громадян та процедур надання послуг. Для зручності громадян передбачено можливість надсилання результатів адміністративних послуг кур'єрською службою за додаткову плату. Закон передбачає фінансову та організаційну підтримку з боку держави для створення та функціонування ЦНАП. Кабінет Міністрів України зобов'язаний розробити план ліквідації ЦНАП, утворених при районних державних адміністраціях, та передачі їх функцій до місцевих рад. Ухвалення цього закону є

важливим кроком у реформуванні адміністративних послуг в Україні. Його реалізація сприятиме підвищенню ефективності державного управління, розширенню доступу громадян до якісних послуг та впровадженню сучасних технологій у сферу публічного адміністрування. [16]

Законодавство України, спрямоване на регулювання дозвільної системи у сфері господарської діяльності, зокрема законів від 06.09.2005 № 2806-IV, 19.05.2011 № 3392-VI та 10.12.2015 № 888-VIII, визначає нормативно-правові основи надання адміністративних послуг, оптимізації процесів та посилення ролі місцевого самоврядування.

Закон «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності» № 2806-IV запровадив єдиний підхід до видачі дозвільних документів у сфері господарської діяльності. Мета закону – зменшення адміністративного навантаження на суб'єктів господарювання, уніфікація процедур видачі дозвільних документів та впровадження принципу «єдиного вікна». Закон закріпив перелік документів дозвільного характеру, визначив суб'єкти надання дозволів та їх відповідальність, а також встановив прозорість процедур для підприємців. [18]

Прийнятий 19.05.2011 року Закон № 3392-VI «Про Перелік документів дозвільного характеру у сфері господарської діяльності» деталізував положення попереднього закону. Він встановив вичерпний перелік дозвільних документів, який затверджується на державному рівні. Цей перелік є обов'язковим для використання усіма органами, що здійснюють дозвільну діяльність. Таким чином, законодавець обмежив можливість органів місцевого самоврядування та центральних органів виконавчої влади вимагати документи, які не передбачені цим переліком. [32] Закон від 10.12.2015 року № 888-VIII «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розширення повноважень органів місцевого самоврядування та оптимізації надання адміністративних послуг» був спрямований на децентралізацію повноважень та підвищення ефективності надання адміністративних послуг. Він зміцнив роль місцевих органів влади в управлінні дозвільними процедурами, дозволивши їм безпосередньо надавати частину

дозвільних документів. Це сприяло скороченню строків обслуговування громадян та підприємств, спрощенню процедур та усуненню надмірної бюрократії. [17]

У сукупності ці закони формують єдину систему нормативно-правового регулювання, спрямовану на підвищення прозорості, доступності та ефективності дозвільних процедур, зменшення адміністративного тиску на підприємств та стимулювання розвитку місцевого самоврядування в Україні.

Розпорядження Кабінету Міністрів України №649-р від 20 вересня 2017 року про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні є стратегічним документом, який визначає напрями впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у державне управління та надання адміністративних послуг. Концепція розроблена у відповідь на вимоги Стратегії сталого розвитку «Україна-2020», плану дій Уряду до 2020 року та зобов'язання України в рамках Угоди про асоціацію з Європейським Союзом. Основна мета документа – створення ефективної системи електронного урядування, яка відповідає б потребам громадян і бізнесу, сприяє підвищенню прозорості державного управління та інтеграції України до єдиного цифрового ринку ЄС.

Концепція розглядає електронне урядування як форму організації державного управління, орієнтовану на максимальне використання інформаційно-комунікаційних технологій для забезпечення ефективності, відкритості та прозорості діяльності органів влади. Документ визначає проблеми, які потребують вирішення, серед яких низький рівень координації між органами влади, недосконалість нормативно-правової бази, обмежений доступ до електронних послуг у сільській місцевості, недостатній рівень інформаційної безпеки, низька цифрова грамотність громадян і державних службовців, а також цифрова нерівність між центральними та місцевими органами влади. Концепція передбачає модернізацію публічних послуг шляхом впровадження електронних адміністративних послуг, реалізацію принципу «єдиного вікна» через Єдиний державний портал адміністративних послуг, а також розвиток відкритих даних. Зокрема, заплановано створення бази відкритих даних, яка дозволить громадянам і

бізнесу отримувати доступ до інформації в електронному форматі, сприятиме підвищенню прозорості діяльності органів влади та стимулюватиме розвиток інновацій. Особлива увага приділяється розвитку міжвідомчої взаємодії, автоматизації обміну даними між державними реєстрами, впровадженню електронного документообігу та сучасних інформаційно-аналітичних інструментів для підтримки прийняття рішень. Концепція акцентує на створенні захищених центрів обробки даних, інтеграції базових державних реєстрів і забезпеченні безперебійної роботи інформаційних систем. Це дозволить знизити корупційні ризики, мінімізувати дублювання даних і підвищити ефективність діяльності державного апарату. Принципи, закладені в Концепції, визначають основу для побудови ефективного електронного урядування. Принцип «цифровий за замовчуванням» передбачає пріоритетність електронних форм взаємодії між державою, громадянами та бізнесом. Принцип «одноразового введення інформації» спрямований на оптимізацію роботи органів влади шляхом повторного використання даних, наданих громадянами. Інтєроперабельність систем забезпечується єдиними стандартами, які дозволяють інтегрувати різні інформаційні ресурси та платформи. Окремий акцент зроблено на довірі та безпеці – критично важливих аспектах для ефективної роботи цифрового середовища.

Очікуваними результатами реалізації Концепції є створення сучасної інформаційно-телекомунікаційної інфраструктури, підвищення ефективності роботи органів влади, зменшення адміністративного навантаження на громадян і бізнес, а також інтеграція України до європейських цифрових структур. Реалізація положень Концепції має стимулювати соціально-економічний розвиток держави, сприяти залученню інвестицій та покращенню конкурентоспроможності України на глобальній арені. Для забезпечення ефективної реалізації Концепції передбачено комплексний підхід, який включає створення законодавчої бази, впровадження міжнародних стандартів, розвиток цифрової інфраструктури та забезпечення фінансування заходів через державний і місцеві бюджети. Координація дій між органами виконавчої влади, місцевими органами самоврядування та громадськими

організаціями здійснюватиметься Державним агентством з питань електронного урядування. Концепція є не лише планом дій, а й важливим інструментом реформування державного управління, спрямованим на створення цифрової держави, орієнтованої на потреби громадян і відповідної викликам сучасності. [33]

У контексті вдосконалення системи надання адміністративних послуг в Україні, важливе місце займають нормативно-правові акти, які регламентують функціонування центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), інтеграцію інформаційних систем, розвиток електронного урядування та забезпечення доступності адміністративних послуг для громадян. Діяльність, пов'язана з адміністративними послугами, та їх розвиток у контексті цифровізації й оптимізації державного управління значною мірою регламентується постановами та розпорядженнями Кабінету Міністрів України, які забезпечують структурне впровадження сучасних технологій у цій сфері. Постанова КМУ від 03.01.2013 року № 13 затверджує порядок ведення Єдиного державного порталу адміністративних послуг. Документ регулює функціонування центрального елементу електронного урядування, який дозволяє забезпечити прозорість, доступність та інтеграцію різних державних послуг на одній платформі. Портал створює умови для громадян і бізнесу отримувати послуги без необхідності фізичної присутності, що підвищує ефективність обслуговування. [25] Постанова КМУ від 30.01.2013 року № 44 визначає вимоги до технологічних карток адміністративних послуг. Технологічна картка виступає документом, що деталізує послідовність дій під час надання послуги, строки, відповідальні органи та інші важливі аспекти. Це дозволяє стандартизувати підходи до надання послуг. [21]

Інституціональний аспект забезпечується постановою КМУ № 118 від 20.02.2013 року, яка затверджує примірне положення про центри надання адміністративних послуг (ЦНАПи). Документ визначає організаційну структуру, функції та завдання ЦНАПів, які виступають фізичними центрами інтеграції послуг для громадян. [28] Постанова КМУ від 01.08.2013 року № 588 доповнює цей підхід, затверджуючи примірний регламент центрів, що регламентує їх діяльність,

взаємодію з іншими органами влади та надання послуг за єдиними стандартами. [29] Розширення можливостей для громадян здійснюється через постанову № 152 від 07.05.2014 року, яка регулює процедури оформлення, видачі та обміну паспорта громадянина України для виїзду за кордон. [22] Аналогічна постанова № 153 стосується посвідчень осіб без громадянства для виїзду за кордон. [23] Постанова № 606 від 08.09.2016 року фокусується на інтеграції державних електронних ресурсів, що дозволяє створити зручну систему для взаємодії між різними електронними сервісами. [3] Фінансова сторона впровадження електронного урядування висвітлена в постанові № 770 від 04.10.2017 року, яка визначає порядок використання коштів для розвитку електронних адміністративних послуг. [26]

Інші документи, такі як розпорядження № 718-р від 11.09.2013 року, передбачають план створення Єдиного державного порталу адміністративних послуг [24], а наказ № 1501/248 від 08.09.2016 року встановлює порядок інтеграції інформаційних систем до цього порталу. [27] Усі ці нормативно-правові акти формують основу для створення комплексної системи надання адміністративних послуг, яка відповідає сучасним вимогам електронного урядування. Основною проблемою цифрових трансформацій у сфері публічного управління в Україні є фрагментарність нормативно-правового забезпечення та недостатня увага до стратегічного планування. Аналіз законодавчих актів і стратегічних документів показує, що хоч в Україні створені базові законодавчі засади цифровізації, багато аспектів залишаються нерегульованими. Наприклад, гармонізація українського законодавства з нормами Європейського Союзу потребує значного доопрацювання.

Існує потреба у створенні цілісної національної стратегії цифровізації, яка б інтегрувала всі аспекти цифрового розвитку: від розвитку цифрових компетенцій публічних службовців до запровадження електронного урядування та інструментів електронної демократії. Незважаючи на прийняття таких документів, як Національна економічна стратегія до 2030 року та концепції розвитку цифрової економіки, увага до цифровізації публічного управління залишається недостатньою. Перспективи цифровізації в Україні включають створення єдиної

стратегії цифрового розвитку, яка враховувала б сучасні виклики і потреби цифрового суспільства. Зокрема, необхідно зосередитися на впровадженні електронного урядування, розвитку інфраструктури, забезпеченні доступу до високошвидкісного Інтернету, створенні електронних реєстрів і підвищенні якості державних електронних сервісів. Це сприятиме не тільки підвищенню ефективності державного управління, а й розширенню участі громадян у процесах управління через інструменти електронної демократії. Ще одним ключовим напрямом є розвиток цифрових компетенцій державних службовців. Для цього необхідно створити системи навчання і підвищення кваліфікації, які забезпечать знання і навички, необхідні для роботи у цифровому середовищі. Залучення новітніх технологій, таких як штучний інтелект, може значно підвищити ефективність публічних сервісів і забезпечити прозорість управління. Ключ до успішної цифровізації України полягає у впровадженні комплексного підходу. [56]

Таблиця 2.1

Нормативно-правове регулювання цифровізації адміністративних послуг

Сфера регулювання	Нормативно-правові акти	Ключові аспекти	Очікувані результати
Електронний документообіг	Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» № 851-IV	Легітимність електронних документів, інтеграція в адміністративні процеси	Спрощення доступу до адміністративних послуг
Електронна ідентифікація	Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» № 2155-VIII	Процедури електронної ідентифікації, використання електронного підпису	Безпека та довіра до електронних сервісів
Захист персональних даних	Закон України «Про захист персональних даних», гармонізація з GDPR	Регулювання обробки персональних даних, правила зберігання та обробки персональної інформації	Захист конфіденційності, зниження ризиків витоку даних
Функціонування електронного урядування	Розпорядження КМУ №649-р від 20.09.2017 року «Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні», Постанова КМУ №13 від 03.01.2013 року, Постанова КМУ №44 від 30.01.2013 року	Прозорість, відкриті дані, інтеграція реєстрів, принцип «єдиного вікна»	Зменшення корупції, ефективність державного управління

Продовження табл. 2.1.

Розвиток центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП)	Закон України від 3.11.2020 року, Постанова КМУ №118 від 20.02.2013 року, Постанова КМУ №588 від 01.08.2013 року, Постанова КМУ №152 від 07.05.2014 року, Постанова КМУ №606 від 08.09.2016 року	Стандартизація процедур, розширення доступності, моніторинг якості	Підвищення якості послуг, доступність у віддалених районах
Дозвільна система в господарській діяльності	Закон України №2806-IV від 06.09.2005 року «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності», Закон №3392-VI від 19.05.2011 року «Про Перелік документів дозвільного характеру», Закон №888-VIII від 10.12.2015 року «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розширення повноважень органів місцевого самоврядування»	Єдиний перелік документів, децентралізація, скорочення бюрократії	Зменшення адміністративного навантаження, підтримка бізнесу
Інтеграція державних електронних ресурсів	Постанова КМУ №606 від 08.09.2016 року, Наказ №1501/248 від 08.09.2016 року	Інтеграція державних реєстрів, забезпечення коректності та актуальності інформації	Ефективна взаємодія електронних сервісів
Фінансування електронного урядування	Постанова КМУ №770 від 04.10.2017 року	Використання коштів для розвитку електронних адміністративних послуг	Забезпечення ресурсів для ефективного впровадження цифровізації

Джерело: сформовано самостійно автором на основі аналізу та синтезу інформаційних джерел

Іншою важливою складовою є захист персональних даних. Законодавство в цій сфері гармонізується з нормами ЄС, зокрема Загальним регламентом про захист даних (GDPR), що дозволяє забезпечити конфіденційність інформації та довіру громадян до електронних систем. Розвиток електронного урядування орієнтований на створення єдиних платформ для взаємодії громадян і бізнесу з державою. Упровадження принципу «єдиного вікна» значно спрощує процедури, а такі інструменти, як портал «Дія», стали центральними для доступу до послуг. Водночас

існують виклики, зокрема недостатній рівень цифрової грамотності, нерівномірність доступу до інтернету, ризики кібербезпеки. Для їх подолання Україна інвестує в інфраструктуру, освіту громадян і модернізацію законодавства. Важливим напрямом є створення систем моніторингу якості обслуговування та забезпечення зворотного зв'язку для громадян. Нормативно-правове регулювання в цілому закладає основу для цифрової трансформації державного управління. Однак, для подальшого успіху необхідна цілісна стратегія цифровізації, яка охоплювала б усі аспекти – від розвитку цифрових компетенцій до гармонізації із європейськими стандартами. Це дозволить створити прозору, ефективну й орієнтовану на потреби громадян систему державного управління.

Отже, нормативно-правове регулювання цифровізації адміністративних послуг є основою для ефективного функціонування сучасної системи державного управління. В Україні цей процес базується на законах, які регламентують електронний документообіг, ідентифікацію, захист персональних даних та функціонування електронного урядування. Закони «Про електронні документи та електронний документообіг» і «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» забезпечують легітимність цифрових транзакцій і документів, інтеграцію цифрових технологій у надання адміністративних послуг та підвищення їх доступності. Особливу увагу приділено гармонізації законодавства із Загальним регламентом ЄС про захист даних (GDPR), що сприяє посиленню захисту персональних даних громадян. Інструменти, як-от портал «Дія», реалізують принцип «єдиного вікна», надаючи доступ до широкого спектру послуг, зокрема реєстрації бізнесу, оформлення документів і подання заяв. Водночас виклики, такі як нерівномірність доступу до інтернету, низький рівень цифрової грамотності та кіберзагрози, залишаються значущими. Для їх подолання важливими є інвестиції в інфраструктуру, навчання громадян і вдосконалення законодавчої бази. Запровадження механізмів моніторингу якості послуг та зворотного зв'язку сприяє підвищенню прозорості й довіри до електронних сервісів. Успішна цифровізація потребує цілісної стратегії, що враховуватиме розвиток цифрових компетенцій,

інтеграцію національних реєстрів і відповідність міжнародним стандартам, що дозволить Україні стати лідером у сфері електронного врядування.

2.2. Поточний стан цифрових ініціатив у сфері надання адміністративних послуг Рівненської міської ради

Одним з найуспішніших прикладів реалізації реформи системи надання адміністративних послуг в Україні – Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП) у місті Рівному. Центр розпочав свою діяльність 29 січня 2016 року і відтоді став важливим осередком забезпечення доступності та якості адміністративних послуг як для мешканців міста, так і для жителів області та всієї країни. ЦНАП у місті Рівному надає понад 220 різних адміністративних послуг, які охоплюють широке коло сфер діяльності, таких як державна реєстрація бізнесу, нерухомості, актів цивільного стану, реєстрація місця проживання, надання паспортних послуг, послуг у сфері землеустрою, будівництва, торгівлі, екології, соціальних послуг та інші. Завдяки широкому спектру послуг і високим стандартам обслуговування, ЦНАП став визнаним лідером у впровадженні новітніх практик в організації надання адміністративних послуг. Центр також забезпечує співпрацю з низкою комунальних та приватних підприємств, таких як КАТП 1728, ТОВ «Рівнетеплоенерго», ПАТ «Рівнегаз» та іншими.

Важливою складовою роботи Центру є використання сучасних інформаційних технологій. Наприклад, сектор А, який займається реєстрацією місця проживання та паспортними послугами, впровадив автоматизовану систему «ЦНАП-Smart-quality-service», яка значно спрощує процеси формування та ведення реєстру територіальної громади. Крім того, система «SMART-Послуги» забезпечує ефективний електронний документообіг, що інтегровано з електронною системою керування чергою відвідувачів. Центр надання адміністративних послуг у місті Рівному неодноразово відзначався на державному та міжнародному рівнях за свої досягнення у сфері надання адміністративних послуг, включаючи Спеціальну Відзнаку Ради Європи «Кращі практики місцевого самоврядування». Департамент

цифрової трансформації та забезпечення надання адміністративних послуг Рівненської міської ради (ДЦТ та ЗНАП) є ключовим органом, що відповідає за впровадження цифрових технологій у міське управління, а також за забезпечення ефективного надання адміністративних послуг громадянам.

Департамент цифрової трансформації та забезпечення надання адміністративних послуг Рівненської міської ради, та підпорядковане йому Управління цифрової трансформації та інформаційних технологій має чітко визначену організаційну структуру, яка сприяє ефективному функціонуванню установи. На чолі Департаменту стоїть Курсик Євгенія Вікторівна, яка обіймає посаду директора. Вона керує загальною діяльністю Департаменту, розробляє стратегічні напрямки розвитку цифрової трансформації в місті та забезпечує координацію роботи всіх підрозділів. Під керівництвом директора працює Шустик Наталія Анатоліївна, заступник директора Департаменту. Вона займається координацією окремих проектів і напрямків роботи, забезпечує виконання стратегічних завдань, поставлених перед Департаментом, та підтримує взаємодію між різними управліннями. Ковальова Неля Станіславівна є начальником Управління державної реєстрації. Це Управління відповідає за реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців, а також за ведення інших реєстраційних дій, пов'язаних із державною реєстрацією речових прав на нерухоме майно. Пацалюк Тетяна Віталіївна очолює Управління реєстрації місця проживання та паспортних послуг. Це Управління забезпечує реєстрацію місця проживання громадян, видачу паспортів, а також здійснює інші дії, пов'язані з паспортними послугами. Новікова Катерина Михайлівна є начальником Управління цифрової трансформації та інформаційних технологій. Це Управління відповідає за розробку, впровадження та підтримку інформаційних технологій у діяльності Департаменту, міської ради та за цифрову трансформацію адміністративних процесів. Управління забезпечення надання адміністративних послуг Рівненської міської ради відіграє ключову роль у координації роботи Центру надання адміністративних послуг та забезпеченні ефективного надання адміністративних послуг громадянам. Очолює

Управління начальник Надія Чигирівська, яка відповідальна за організацію, контроль та вдосконалення процесів надання адміністративних послуг, а також за впровадження інновацій у роботі ЦНАП для покращення сервісу та доступності послуг для населення. Ця структура дозволяє ефективно організувати роботу Департаменту, забезпечити якісне надання послуг та реалізацію проектів цифрової трансформації в Рівненській громаді. Кожне управління має чітко визначені функції, що дозволяє забезпечити комплексний підхід до управління адміністративними процесами та впровадження інноваційних технологій. [7]

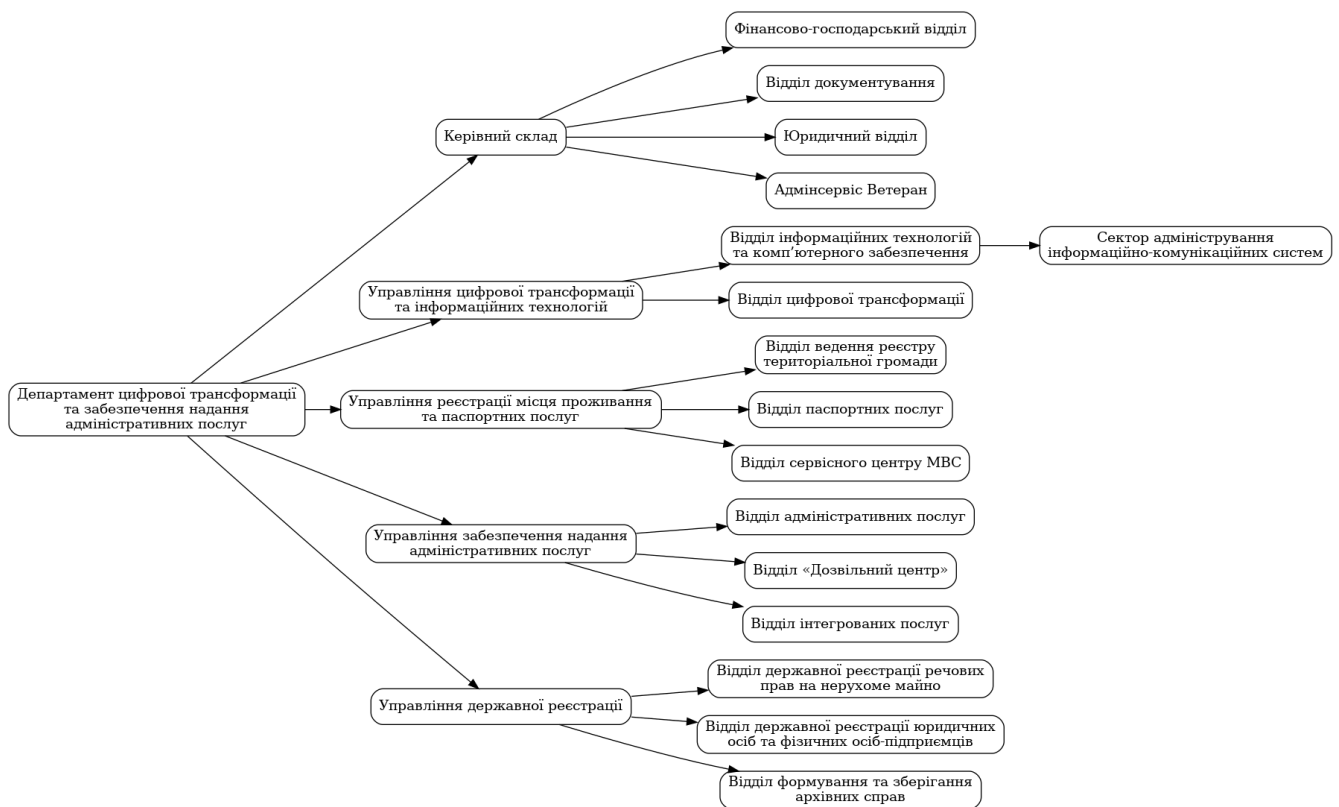


Рис. 2.1. Схема Департаменту цифрової трансформації та забезпечення надання адміністративних послуг Рівненської міської ради

Правовою основою діяльності ДЦТ та ЗНАП є рішення Рівненської міської ради від 08 листопада 2013 року № 3507, яким було затверджено організацію діяльності Центру. Це рішення визначає повноваження та обов'язки Управління забезпечення надання адміністративних послуг, яке відповідає за роботу ДЦТ та

ЗНАП. Важливими документами, що регламентують діяльність Центру, є Положення про Департамент цифрової трансформації та забезпечення надання адміністративних послуг Рівненської міської ради, а також нормативні акти, які регулюють порядок надання адміністративних послуг, реєстрацію актів цивільного стану, паспортні послуги тощо. Вони забезпечують законність та відповідність діяльності ДЦТ та ЗНАП чинному законодавству України. Організаційна структура ДЦТ та ЗНАП побудована на принципах як вертикального, так і горизонтального управління. Вертикальне управління включає ієрархічну структуру, де рішення приймаються на вищих рівнях і передаються до виконання на нижчі рівні. Наприклад, директор Департаменту визначає стратегічні цілі, які реалізуються через керівників відділів і спеціалістів. Горизонтальне управління в Департаменті передбачає співпрацю між різними відділами та секторами для забезпечення комплексного надання адміністративних послуг. Така взаємодія особливо важлива для забезпечення швидкого та ефективного обслуговування громадян, коли різні відділи об'єднують свої зусилля для виконання спільних завдань. Управлінська діяльність у ДЦТ та ЗНАП спрямована на забезпечення ефективного надання адміністративних послуг громадянам і юридичним особам. Основними принципами управлінської діяльності є прозорість, доступність, оперативність та якість. [12]

Для досягнення цих цілей використовуються сучасні інформаційні технології, такі як автоматизовані системи документообігу та електронного керування чергою, що дозволяють значно оптимізувати робочі процеси та підвищити ефективність обслуговування. Керівництво Центру забезпечує координацію діяльності різних відділів, контроль за виконанням завдань та відповідність роботи ДЦТ та ЗНАП стандартам якості. Особлива увага приділяється підвищенню кваліфікації працівників, зокрема в Рівненському регіональному центрі підвищення кваліфікації, впровадженню нових технологій та адаптації до змін у законодавстві, що забезпечує стабільне та якісне функціонування установи. Організаційна структура, правова база та управлінська діяльність ДЦТ та ЗНАП у місті Рівному є

добре налагодженими механізмами, що забезпечують високу ефективність роботи та задоволення потреб громадян у наданні адміністративних послуг.

Управлінська діяльність у ДЦТ та ЗНАП у місті Рівному та в Управлінні цифрової трансформації та інформаційних технологій Департаменту є взаємопов'язаними та взаємодоповнюючими елементами, що забезпечують ефективність роботи всього комплексу адміністративних послуг у місті. Основна мета управлінської діяльності як у Департаменті, так і в Управлінні цифрової трансформації полягає в забезпеченні високого рівня надання адміністративних послуг громадянам та юридичним особам через впровадження сучасних інформаційних технологій, оптимізацію внутрішніх процесів та забезпечення прозорості управлінської діяльності. Управління цифрової трансформації відповідає за розробку, впровадження та підтримку цих технологій, а ДЦТ та ЗНАП безпосередньо використовує їх для обслуговування громадян. Управлінська діяльність включає впровадження цифрових рішень, які суттєво підвищують ефективність роботи Департаменту. Зокрема, автоматизовані системи, такі як електронний документообіг та система керування чергою, дозволяють значно скоротити час обробки заявок і підвищити зручність для користувачів. Управління цифрової трансформації забезпечує технічну підтримку цих систем, проводить аналіз їх ефективності та впроваджує необхідні вдосконалення. Координація діяльності підрозділів між ДЦТ та ЗНАП і Управлінням цифрової трансформації здійснюється через регулярні наради та використання інтегрованих інформаційних систем, що забезпечують узгодженість дій і ефективну реалізацію поставлених завдань. Така взаємодія дозволяє оперативно реагувати на потреби громадян і вирішувати питання, що виникають у процесі надання адміністративних послуг.

Організація менеджменту в ДЦТ та ЗНАП та Управлінні цифрової трансформації базується на принципах ефективності, законності та прозорості. Для цього активно використовуються сучасні інструменти управління проектами, що дозволяють планувати, контролювати та оптимізувати процеси виконання проектів у сфері цифрової трансформації та надання послуг. Постійне навчання персоналу

та адаптація до нових викликів і вимог є важливими елементами успішної роботи цих підрозділів. Ефективність управлінської діяльності оцінюється за кількома ключовими показниками, такими як досягнення цілей проектів, рівень задоволеності користувачів послугами ЦНАП, оптимізація витрат та інноваційність. За час функціонування ДЦТ та ЗНАП і Управління цифрової трансформації вдалося досягти високих показників у цих сферах, що підтверджується постійно зростаючою кількістю звернень громадян та позитивними відгуками щодо якості надання адміністративних послуг. Загалом, інтеграція управлінської діяльності ДЦТ та ЗНАП і Управління цифрової трансформації дозволяє забезпечити не лише високий рівень надання адміністративних послуг, але й створює передумови для подальшого розвитку і впровадження інновацій у публічному управлінні, що сприяє підвищенню ефективності роботи всієї системи адміністративних послуг у місті Рівному. [13]

Підготовка та прийняття рішень у публічному управлінні, особливо в контексті діяльності Департаменту цифрової трансформації та забезпечення надання адміністративних послуг Рівненської міської ради, включаючи його ключовий підрозділ – Управління цифрової трансформації та інформаційних технологій, є складним і багатограним процесом. Цей процес вимагає врахування великого масиву нормативних та аналітичних документів і є вирішальним для забезпечення ефективного функціонування як самого Департаменту, так і підпорядкованого йому Управління цифрової трансформації та інформаційних технологій. Механізм підготовки та прийняття рішень у публічному управлінні починається з етапу збору та аналізу інформації. Для цього активно використовуються документи, такі як Положення про Департамент цифрової трансформації та забезпечення надання адміністративних послуг Рівненської міської ради, а також фінансова та бюджетна звітність, зокрема Звіти про виконання паспорту бюджетної програми та Фінансова звітність за 2019 рік. Особлива увага приділяється аналізу даних, отриманих від Управління цифрової трансформації та інформаційних технологій, яке забезпечує технічну підтримку та впровадження

нових цифрових рішень. Наступний етап включає підготовку проектів рішень, які розробляються на основі глибокого аналізу організаційної структури, фінансових ресурсів та результатів попередніх рішень. Важливими джерелами для цього етапу є Інформація про організаційну структуру Департаменту та Перелік адміністративних послуг, які надаються через ЦНАП у м. Рівному. Особливу роль відіграють проекти рішень, підготовлені Управлінням цифрової трансформації та інформаційних технологій, яке постійно працює над впровадженням нових технологій, таких як електронний документообіг і системи управління чергою. Прийняття рішень здійснюється після колегіального обговорення, де враховуються всі аспекти, зазначені в аналітичних та нормативних документах. Результати аналізу задоволення запитів на інформацію, що містяться в Звітах щодо задоволення запитів на інформацію, і результати фінансових перевірок з Фінансової звітності УЗНАП РМР також відіграють важливу роль у цьому процесі.

Нормативні документи, що використовуються у процесі прийняття рішень, включають Положення про Центр надання адміністративних послуг у м. Рівному, Регламент ЦНАП, а також інші акти, що регламентують діяльність як Департаменту, так і Управління цифрової трансформації. Аналітичні матеріали, які готуються під час підготовки рішень, включають звіти про виконання бюджетних програм, зокрема Паспорти бюджетних програм, Звіти про роботу Управління, а також результати аналізу діяльності Управління цифрової трансформації щодо впровадження інформаційних технологій та їх впливу на ефективність управління. Оцінка управлінських рішень є важливим етапом, який дозволяє визначити ефективність ухвалених рішень і їх вплив на якість надання послуг. У цьому контексті оцінка управлінських рішень здійснюється через аналіз виконання проектів, таких як впровадження цифрових рішень Управлінням цифрової трансформації та інформаційних технологій, а також їхній вплив на роботу ЦНАП і Департаменту в цілому. Ці дані дозволяють виявити ефективність реалізованих проектів, оцінити досягнення поставлених цілей і вчасно внести необхідні корективи. Підготовка та прийняття рішень у публічному управлінні, особливо у

сфері цифрової трансформації та надання адміністративних послуг, є системним процесом, що базується на детальному аналізі та врахуванні різноманітних нормативних і аналітичних документів. [14]

Контроль у публічному управлінні, особливо в рамках діяльності Управління цифрової трансформації та інформаційних технологій Департаменту цифрової трансформації та забезпечення надання адміністративних послуг Рівненської міської ради, є всебічним і систематичним процесом, який охоплює різні аспекти управлінської діяльності, включаючи інвентаризацію, організаційну структуру, місію, функції, повноваження, основні завдання, напрями діяльності та фінансові ресурси. Інвентаризація є важливим елементом контролю, який забезпечує точний облік активів і ресурсів, що знаходяться в розпорядженні Управління. Це включає перевірку наявності матеріальних цінностей, стану обладнання та програмного забезпечення, яке використовується для надання адміністративних послуг. Інвентаризація дозволяє підтримувати актуальність даних щодо ресурсів і забезпечувати їх раціональне використання.

Організаційна структура, місія, функції, повноваження, основні завдання, напрями діяльності та фінансові ресурси Управління цифрової трансформації та інформаційних технологій визначають основні напрями його роботи та забезпечують досягнення стратегічних цілей.

Місія Управління полягає у впровадженні цифрових технологій, які покращують надання адміністративних послуг та підвищують ефективність управління. Основні функції Управління включають розробку і впровадження інформаційних систем, підтримку електронного урядування, а також моніторинг і аналіз ефективності використання цих технологій. Повноваження Управління охоплюють широке коло завдань, від технічної підтримки до розробки нормативних документів, що регламентують цифрову трансформацію у публічному управлінні.

Перелік та умови отримання послуг, що надаються, форми і зразки документів, правила їх заповнення є невід'ємною частиною контрольної діяльності. Ці документи забезпечують прозорість та зрозумілість процесів надання послуг для

громадян. В Управлінні цифрової трансформації розробляються та підтримуються актуальними форми та зразки документів, які громадяни використовують для отримання адміністративних послуг. Інформація про порядок складання і подання запитів на інформацію, а також процедури оскарження рішень, дій або бездіяльності розпорядника інформації, надається громадянам у доступній формі, що сприяє підвищенню прозорості та підзвітності роботи Управління. Інформація про систему обліку, види інформації, яку зберігає розпорядник також є критично важливою для забезпечення належного контролю. Управління зберігає та обробляє різноманітні види інформації, включаючи реєстри, електронні бази даних, фінансові документи, звіти про діяльність та інші матеріали, що є основою для прийняття управлінських рішень. Система обліку організована таким чином, щоб забезпечити збереження конфіденційності даних і захист від несанкціонованого доступу, що є важливим аспектом у сфері цифрової трансформації. [4]

Інформація про механізми чи процедури, за допомогою яких громадськість може представляти свої інтереси або в інший спосіб впливати на реалізацію повноважень розпорядника інформації є важливим елементом участі громадськості в управлінському процесі. Управління цифрової трансформації активно впроваджує механізми громадського обговорення та залучення громадян до прийняття рішень, що стосуються надання адміністративних послуг та впровадження цифрових технологій. Це може включати проведення громадських слухань, обговорень, а також можливість подання пропозицій і зауважень через електронні платформи. Вакансії, порядок та умови проходження конкурсу на заміщення вакантних посад у Департаменті та Управлінні є ще одним важливим аспектом контрольної діяльності. Управління забезпечує відкритість і прозорість процесу найму персоналу, публікуючи інформацію про вакансії та умови конкурсів на офіційному веб-сайті. Це дозволяє залучати кваліфікованих фахівців, які відповідають вимогам до роботи в умовах цифрової трансформації.

Річні плани державних закупівель також підлягають контролю з боку Управління. Ці плани включають інформацію про закупівлі, які необхідні для

забезпечення діяльності Департаменту та ЦНАП, зокрема в контексті впровадження нових технологій і підтримки наявної інфраструктури. Контроль за виконанням річних планів закупівель забезпечує ефективне використання бюджетних коштів і відповідність здійснюваних закупівель потребам управління. Завдяки інтегрованій системі контролю, яка охоплює всі ці аспекти, Управління цифрової трансформації та інформаційних технологій Департаменту цифрової трансформації та забезпечення надання адміністративних послуг Рівненської міської ради здатне підтримувати високу якість своїх послуг, забезпечувати прозорість і підзвітність своєї діяльності, а також постійно вдосконалювати свої процеси в умовах швидко змінюваного цифрового середовища. Управління цифрової трансформації та інформаційних технологій Департаменту цифрової трансформації та забезпечення надання адміністративних послуг Рівненської міської ради є одним із ключових підрозділів міської ради, відповідальним за впровадження сучасних інформаційних технологій у всі сфери публічного управління. Це управління відіграє вирішальну роль у цифровізації адміністративних процесів, підвищенні ефективності та прозорості діяльності органів місцевого самоврядування. [14]

Завдяки його діяльності Рівне поступово перетворюється на сучасне цифрове місто, де інформаційні технології стають невід'ємною частиною публічного управління. Основними завданнями Управління цифрової трансформації є розробка і впровадження інноваційних технологічних рішень, що сприяють модернізації роботи міських органів влади, зокрема забезпечення функціонування електронних систем документообігу, електронного урядування та надання адміністративних послуг в електронній формі. Принципи діяльності Управління включають прозорість, доступність, оперативність, інноваційність та відповідність сучасним стандартам кібербезпеки. Цінності управління зосереджені навколо інноваційності, ефективності та орієнтації на користувача. Стратегія передбачає поступову та систематичну інтеграцію цифрових рішень у всі аспекти міського управління, що дозволяє підвищити якість надання послуг і забезпечити їх доступність для всіх жителів міста. Корпоративна культура управління будується на принципах

колективної відповідальності, професійного розвитку, постійного навчання та адаптації до новітніх технологій.

Управління активно бере участь у міжнародних проектах та ініціативах, що сприяють обміну досвідом та впровадженню передових світових практик у сфері цифрової трансформації. Це включає співпрацю з міжнародними організаціями, участь у конференціях та семінарах, а також залучення грантових коштів для реалізації проектів цифровізації. Управлінська культура базується на принципах гнучкого управління проектами, яке дозволяє швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та впроваджувати інновації. Організаційна структура управління передбачає тісну взаємодію між різними підрозділами, що забезпечує ефективну реалізацію проектів цифрової трансформації. Ключові рішення приймаються колегіально, що дозволяє враховувати різні точки зору. Завдяки зусиллям Управління цифрової трансформації, у Рівному було впроваджено низку новаторських рішень, таких як система електронного документообігу та створено набори відкритих даних. Нововведення значно спростили доступ громадян до адміністративних послуг, особливо завдяки відкриттю віддалених робочих місць по місту та у селищі Квасилів.

Це дозволило мешканцям отримувати необхідні послуги ближче до місця проживання, без потреби звертатися до центрального офісу. Такий підхід сприяє зручності, скорочує час на отримання послуг і робить адміністративні сервіси більш доступними для всіх жителів громади. Діяльність Управління цифрової трансформації регламентується низкою правових документів, таких як Конституція України, закони України, акти Президента України та Кабінету Міністрів України, рішення Рівненської міської ради та її виконавчого комітету. Управління керується внутрішніми нормативними актами, зокрема Положенням про Управління забезпечення надання адміністративних послуг Рівненської міської ради. Ця структура дозволяє Управлінню ефективно реалізовувати завдання, поставлені перед ним у сфері цифровізації публічного управління, сприяючи розвитку Рівного як сучасного цифрового міста. [36]

Поточний стан цифрових ініціатив у сфері надання адміністративних послуг Рівненської міської ради характеризується активним впровадженням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, спрямованих на підвищення ефективності, доступності та прозорості взаємодії органів місцевого самоврядування з громадянами. Одним із ключових документів, що регулює цей процес є рішення Рівненської міської ради від 11 травня 2023 року «Про затвердження Програми цифрового розвитку Рівненської міської територіальної громади на 2023-2025 роки» (зі змінами). Ініціатором, розробником та відповідальним виконавцем даної програми є Департамент. Дана програма розроблена на основі законів України, постанов та розпоряджень Кабінету Міністрів України, що стосуються сфери розвитку електронної демократії та розвитку інформаційного суспільства. Ця програма передбачає комплексний підхід до цифровізації та інтеграції цифрових технологій у всі аспекти публічного управління. Станом на 2024 рік мережа центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) у громаді включає один головний офіс і п'ять віддалених робочих місць, що функціонують у різних точках міста. Протягом 2023 року через ЦНАПи було надано понад 200 тисяч адміністративних послуг, що свідчить про високий попит на них. Основними напрямками цифровізації є інтеграція таких програмних систем, як «Трембіта» для взаємодії державних електронних ресурсів, системи ведення реєстру територіальної громади, а також спеціалізовані рішення для оформлення соціальних і адміністративних послуг. Цифрова трансформація адміністративних процесів супроводжується модернізацією інфраструктури. Всі соціальні об'єкти, включаючи школи, дитячі садки, заклади охорони здоров'я, підключені до інтернету. У той же час до 2024 року спостерігався суттєвий цифровий розрив через використання застарілого обладнання та відсутність систем електронного документообігу у структурних підрозділах міської ради. Це гальмувало автоматизацію діловодства та ускладнювало процеси прийняття рішень.



Рис. 2.2. Розміщення територіальних підрозділів ЦНАПа

Ключовими викликами є низький рівень цифрової грамотності працівників, недостатній рівень інтеграції інформаційних систем, слабка захищеність інформації та обмежене фінансування цифрових ініціатив. Для подолання цих проблем кожного року здійснюються низка пунктів, зокрема передбачених Програмою цифрового розвитку. Так у межах програми важливим стало підключення до Системи електронної взаємодії органів виконавчої влади (СЕВ ОВВ), що дозволило значно прискорити обробку документів, забезпечення надійне зберігання електронних даних та здійснювати обмін документами з усіма місцевими та державними органами влади. Також, у рамках розвитку цифрових сервісів запроваджено 13 електронних послуг, зокрема можливість реєстрації місця проживання, замовлення витягів із державних реєстрів і земельного кадастру. Однак, для подальшого переходу до електронного урядування необхідна модернізація офіційних вебсайтів і створення безпечних каналів для обміну даними. Загалом, поточний стан цифровізації адміністративних послуг у Рівному

демонструє значний прогрес, але потребує подальших інвестицій у технічну базу, підвищення кваліфікації персоналу, інтеграцію нових цифрових інструментів і підвищення рівня кібербезпеки. Реалізація програми цифрового розвитку сприятиме створенню прозорої, доступної та ефективної системи надання адміністративних послуг.

Стан цифрових ініціатив у сфері надання адміністративних послуг Рівненської міської ради характеризується значними досягненнями, які доповнюються низкою викликів, що потребують вирішення. У межах реалізації Програми цифрового розвитку на 2023–2025 роки було визначено ключові напрямки модернізації адміністративних процесів із метою підвищення ефективності, прозорості та доступності державних послуг для громадян.

Система ЦНАП використовує сучасне програмне забезпечення, зокрема інтегровану інформаційну систему «Соціальна громада», систему електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів «Трембіта», а також інструменти для ведення реєстру територіальної громади. Крім того, центри підключені до низки державних реєстрів, таких як Державний реєстр актів цивільного стану громадян, Державний земельний кадастр і Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань.

Однак цифровізація стикається з низкою викликів. У структурних підрозділах міської ради близько 54% техніки є застарілою і потребує заміни. Більшість комп'ютерів використовують неліцензійне програмне забезпечення, що створює правові й технічні ризики. Відсутність автоматизованих методів комунікації між ЦНАПами, суб'єктами надання послуг і громадянами уповільнює цифрову трансформацію. Крім того, доступ до інтернету є стовідсотковим лише у соціальних об'єктах, таких як школи, медичні заклади та заклади культури. Однак залишається проблема цифрового розриву серед громадян. Низький рівень цифрової грамотності населення і працівників органів влади ускладнює використання сучасних інструментів. Позитивним моментом є те, що громада вже інтегрувалася у Систему електронної взаємодії органів виконавчої влади (СЕВ ОВВ), що дозволяє

пришвидшити обробку документів. Подальший розвиток передбачає модернізацію вебсайтів ОМС для надання послуг онлайн, забезпечення захищених каналів зв'язку та інтеграцію додаткових цифрових рішень.

У підсумку цифрові ініціативи Рівненської міської громади демонструють прогрес у наданні адміністративних послуг, але для досягнення повної цифровізації необхідні додаткові інвестиції у технічну інфраструктуру, освіту кадрів, впровадження нових стандартів захисту даних і завершення інтеграції інформаційних систем. Це дозволить створити сучасну систему адміністративних послуг, яка буде відповідати потребам громадян та вимогам часу. [30]

Таблиця 2.2

Аналіз цифрових ініціатив Рівненської міської громади

Категорія	Стан/Дані	Виклики	Плани/Рішення
ЦНАП і доступ до послуг	1 головний офіс, 5 віддалених робочих місць. У 2023 році надано понад 200 тис. послуг. Найпопулярніші послуги: реєстрація місця проживання, витяги з реєстрів.	Низький рівень інтеграції систем електронного документообігу, відсутність повної автоматизації комунікацій.	Модернізація офіційних вебсайтів для надання онлайн-послуг.
Інфраструктура Інтернету	Стовідсоткове покриття у соціальних об'єктах (школи, медичні заклади, заклади культури).	Нерівномірний доступ до інтернету серед населення.	Подолання цифрового розриву через розбудову Wi-Fi-інфраструктури, покращення мобільного зв'язку.
Технічна база	54% техніки застаріла. Використовується неліцензійне програмне забезпечення.	Висока потреба у заміні застарілої техніки та ліцензуванні програмного забезпечення.	Закупівля сучасного обладнання, впровадження ліцензійного ПЗ.
Електронні сервіси	Доступно 13 послуг онлайн, включаючи витяги з реєстрів, реєстрацію місця проживання.	Обмежена кількість послуг онлайн, низький рівень цифрової грамотності населення.	Розширення спектра електронних послуг, навчання громадян і працівників.

Продовження табл. 2.2.

Захист інформації	Часткова інтеграція систем захисту даних.	Відсутність належного рівня кіберзахисту, ризику витоку даних.	Впровадження комплексних систем кібербезпеки, створення підрозділів з технічного захисту інформації.
Розвиток цифрових компетенцій	Низький рівень цифрової грамотності серед працівників і громадян.	Брак навчальних ініціатив і ресурсів для підвищення кваліфікації.	Організація освітніх програм і тренінгів, створення інформаційних ресурсів для навчання.
Інтеграція інформаційних систем	Використання систем "Трембіта", "Соціальна громада", підключення до державних реєстрів.	Відсутність повної інтеграції із деякими державними системами.	Завершення інтеграції, модернізація існуючих систем.
Фінансування	Заплановано 39,3 млн грн на 2023–2025 роки.	Обмеженість ресурсів для повної цифровізації.	Залучення додаткового фінансування, грантів, партнерів.

Джерело: сформовано самостійно автором на основі аналізу та синтезу інформаційних джерел

Важливим елементом розвитку ЦНАП та надання адміністративних послуг є обмін досвідом з іншими партнерами. Таким чином у грудні 2024 року візит колег із Волині до Рівного для обміну досвідом у сфері адміністративних послуг став важливим кроком у розвитку міжрегіональної співпраці та пошуку ефективних рішень у сфері публічного управління. Цей захід надав можливість обговорити ключові виклики та запропонувати інноваційні підходи до їх подолання. Обговорення стосувалося новітніх технологій і рішень, що впроваджуються для підвищення ефективності надання послуг. Було наголошено на важливості впровадження цифрових інструментів, таких як електронний документообіг, інтеграція державних реєстрів і розширення онлайн-сервісів. Особливу увагу приділено забезпеченню доступності цих послуг для всіх категорій населення. Під час обговорення акцент зроблено на створенні умов для надання високоякісних послуг, орієнтованих на потреби громадян. Особливий акцент було зроблено на соціально вразливих категоріях населення, для яких важливо спростити доступ до адміністративних послуг. Рівненська сторона поділилася досвідом використання цифрових платформ для підвищення зручності та прозорості процесів. Однією з

головних тем була адаптація центрів надання адміністративних послуг до нових викликів, включаючи зміну законодавства, цифровізацію та соціальні трансформації. Було наголошено на важливості гнучкості та швидкості реагування ЦНАП на потреби громадян в умовах кризових ситуацій, таких як пандемія чи воєнний стан. Зустріч показала, що міжрегіональна взаємодія сприяє впровадженню єдиного стандарту адміністративних послуг в Україні. Учасники наголосили на необхідності подальшого впровадження новітніх рішень, підвищення цифрової грамотності працівників ЦНАП і залучення інвестицій для модернізації технічної бази. Заступник директора Департаменту цифрової трансформації та забезпечення надання адміністративних послуг Рівненської міської ради Наталія Шустик підкреслила важливість співпраці: «Обмін досвідом дозволяє створювати ефективну систему адміністративних послуг, де кожен мешканець, незалежно від місця проживання, отримує необхідну підтримку. Ми будуємо спільноту професіоналів, орієнтованих на результат». Візит став важливим майданчиком для обговорення викликів і шляхів їх вирішення. Такий діалог допомагає регіонам працювати над створенням єдиної, ефективної системи надання адміністративних послуг, яка відповідає сучасним потребам громадян. Досвід, отриманий під час зустрічі, слугуватиме основою для подальших кроків у розвитку сервісу, що забезпечить якісну підтримку всім категоріям населення. [40]

Разом з тим, Рівненська міська рада активно впроваджує сучасні цифрові інструменти, що значно спрощують взаємодію громадян із центрами надання адміністративних послуг (ЦНАП). Одним із найважливіших нововведень та виконанням пункту Програми цифрового розвитку є система QR-шерингу документів через застосунок "Дія", яка дозволяє швидко і безпечно передавати цифрові копії необхідних документів під час отримання адміністративних послуг. Якщо громадянин не має при собі фізичних копій документів, їх легко можна пошерити за допомогою «Дії». Для цього достатньо відсканувати QR-код із запропонованого переліку в застосунку «Дія», підтвердити запит, і документ буде переданий до системи ЦНАП. Це не лише економить час, а й значно спрощує

процес оформлення послуг, зводячи до мінімуму необхідність фізичної присутності паперових документів. Доступний перелік документів для шерингу:

- Паспорт громадянина України;
- Карта платника податків (РНОКПП);
- Свідоцтво про народження;
- Посвідчення водія;
- Біометричний закордонний паспорт;
- Довідка внутрішньо переміщеної особи (ВПО);
- Документ про освіту;
- Свідоцтво про шлюб чи його розірвання;
- Студентський квиток;
- Посвідчення ветерана тощо.

Ще одним важливим кроком до оптимізації обслуговування громадян стало запровадження функції онлайн-запису на прийом до ЦНАП. Громадяни можуть заздалегідь обрати зручний день і час для отримання послуги через офіційний сайт ЦНАП, уникнувши необхідності фізично приходити за талоном. Ця опція значно полегшує процес планування, особливо для зайнятих осіб або мешканців віддалених районів. Для послуг, які передбачають адміністративний збір, створено можливість безконтактної оплати безпосередньо на місці. Це можна зробити за допомогою телефону чи банківської картки через платіжний термінал у ЦНАП. Такий підхід забезпечує зручність, економить час та відповідає сучасним стандартам цифрового сервісу. Інновації, такі як QR-шеринг документів, онлайн-запис і безконтактна оплата, роблять процес отримання адміністративних послуг швидшим, комфортнішим і доступнішим. Це є черговим кроком Рівненської громади на шляху до створення цифрового суспільства, де кожен громадянин має можливість отримати необхідні послуги з мінімальними зусиллями.

Центр надання адміністративних послуг Рівненської міської ради активно працює над створенням зручних та інклюзивних умов для обслуговування різних

категорій населення. Однією з найважливіших ініціатив є впровадження адмінсервісу «Ветеран» та модернізація черги, що спрямовано на забезпечення пріоритетного обслуговування військових, захисників та захисниць України. Система керування чергою в ЦНАП налаштована таким чином, що якщо до центру звертається військовий, йому видається спеціальний талон. Цей талон автоматично присвоює статус пріоритету, і система забезпечує виклик такого клієнта позачергово, незалежно від кількості людей у черзі. Навіть якщо захисник є десятим у загальному списку, система викликає його першим, щоб уникнути очікування. Працівники ЦНАП отримують сповіщення про спеціальний статус клієнта та оперативно викликають його на обслуговування. Це дозволяє значно скоротити час очікування для військових та створює комфортні умови для отримання необхідних адміністративних послуг. Мета цієї ініціативи:

- Забезпечення швидкого доступу військових до послуг.
- Демонстрація пошани та турботи до тих, хто захищає нашу державу.
- Підвищення ефективності обслуговування особливих категорій громадян.

Цей підхід не лише спрощує процес отримання послуг для військових, але й є важливим кроком у підтримці захисників та захисниць України, створюючи для них комфортні умови та демонструючи вдячність від громади.

Рівненська міська рада активно впроваджує ініціативи, спрямовані на забезпечення інклюзивності та створення комфортних умов для людей з порушеннями слуху. Співпраця з Українським товариством глухих (УТОГ) стала важливим кроком на шляху до забезпечення доступності адміністративних послуг.

15 березня 2023 року було підписано угоду про співпрацю між Департаментом цифрової трансформації та Рівненською обласною організацією УТОГ. Ця ініціатива дозволяє забезпечити ефективну комунікацію між працівниками ЦНАП і громадянами з порушеннями слуху. Як це працює:

- Якщо до ЦНАП звертається людина з порушенням слуху, працівники центру можуть скористатися гарячою лінією УТОГ.

- Через відеозв'язок фахівці УТОГ забезпечують переклад жестовою мовою в реальному часі, що дозволяє клієнту отримати необхідну інформацію або послугу.

Рівненський ЦНАП також приділяє увагу підвищенню кваліфікації працівників. У рамках Міжнародного тижня людей із порушеннями слуху було проведено майстер-клас із жестової мови. Це дає змогу працівникам краще розуміти потреби клієнтів та забезпечувати ефективне спілкування.

Та не менш важливим результатом, що сприяє розвитку інклюзивності стало придбання інклюзивного робочого місця – тифлокомплексу. Даний пристрій передбачає сукупність різного обладнання (принтер, клавіатура, навушники), що адаптоване для людей, які мають порушення зору. Таким чином людина із порушенням зору може отримувати всю необхідну інформацію через спеціальне програмне забезпечення екранного доступу із синтезом мови. Даний тифлокомплекс буде розміщений в ЦНАП, як місце для самообслуговування громадян. Відповідно, кожен, хто має таку потребу зможе скористатися даним сервісом.

Ці заходи спрямовані на створення середовища, де кожен мешканець громади, незалежно від фізичних можливостей, може відчувати комфорт і підтримку. Співпраця з УТОГ та впровадження жестової мови, а також створення спеціального інклюзивного робочого місця в роботі ЦНАП є важливим кроком до побудови інклюзивного суспільства, яке враховує потреби всіх громадян.

Отже, поточний стан цифрових ініціатив у сфері надання адміністративних послуг Рівненської міської ради демонструє суттєвий прогрес у впровадженні сучасних технологій та інноваційних рішень. Одним із найуспішніших прикладів реалізації реформи системи адміністративних послуг є Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП) у місті Рівному, який з моменту відкриття у 2016 році став важливим осередком забезпечення доступності й якості послуг для мешканців міста, області та країни. ЦНАП пропонує понад 220 різних послуг, включаючи реєстрацію бізнесу, нерухомості, місця проживання, видачу паспортів,

послуги у сферах соціального захисту, будівництва, землеустрою та інших. Високі стандарти обслуговування та співпраця з комунальними і приватними підприємствами закріпили за ЦНАПом репутацію лідера у сфері адміністративних послуг. Ефективність роботи Центру забезпечується чітко визначеною організаційною структурою Департаменту цифрової трансформації та забезпечення надання адміністративних послуг. Керівництво Департаменту та його підрозділів реалізує стратегічні завдання, спрямовані на оптимізацію процесів, інтеграцію цифрових технологій та підвищення якості послуг. Важливим аспектом є впровадження таких сучасних рішень, як автоматизовані системи «ЦНАП-Smart-quality-service» та «SMART-Послуги», які забезпечують електронний документообіг, управління чергою та формування реєстрів громади. Це дозволяє значно спростити та прискорити процеси обслуговування громадян.

Правовою основою діяльності ЦНАП є рішення Рівненської міської ради та нормативні акти, що регламентують порядок надання адміністративних послуг, реєстрацію актів цивільного стану, паспортні послуги тощо. Таке правове забезпечення гарантує законність діяльності та відповідність національним стандартам. Система управління в Департаменті базується на вертикальній і горизонтальній взаємодії підрозділів, що сприяє оперативності прийняття рішень і комплексному підходу до виконання завдань.

Таблиця 2.3

Інноваційні ініціативи у ЦНАП Рівного

Ініціатива	Опис	Переваги
QR-шеринг через «Дія»	Передача цифрових копій документів через QR-коди з «Дія» для отримання адміністративних послуг.	Швидкість, безпека, відсутність необхідності фізичних документів.
Онлайн-запис	Можливість запису на прийом через сайт ЦНАП для вибору зручного дня та часу.	Зменшення черг, зручність для громадян, оптимізація роботи персоналу.
Адмінсервіс «Ветеран»	Пріоритетне обслуговування військових завдяки автоматизованій системі черги.	Скорочення часу очікування, пошана до захисників України.
Співпраця з УТОГ	Використання відеозв'язку для забезпечення перекладу жестовою мовою.	Інклюзивність, доступність адміністративних послуг для людей із порушенням слуху.

Продовження табл. 2.3

Безконтактна оплата	Можливість сплати адміністративних зборів за допомогою телефона чи картки на місці.	Зручність, швидкість, відповідність сучасним стандартам сервісу.
Придбання тифлокомплексу	Можливість отримати необхідну інформацію через спеціалізоване програмне забезпечення та приладдя для людей з порушенням зору.	Інклюзивність, доступність адміністративних послуг для людей із порушенням зору.

Джерело: сформовано самостійно автором на основі аналізу та синтезу інформаційних джерел

Одним із ключових напрямів цифровізації є розвиток електронних послуг. Громадяни мають доступ до таких функцій, як реєстрація місця проживання, замовлення витягів із державних реєстрів, онлайн-запис на прийом і можливість безконтактної оплати послуг. Крім того, впроваджено систему QR-шерингу документів через застосунок «Дія», що спрощує процес обміну цифровими копіями документів. Завдяки цим ініціативам мешканці Рівного отримують швидкий та зручний доступ до необхідних послуг. Інноваційним рішенням стало впровадження автоматизованої черги, що забезпечує пріоритетне обслуговування військових, захисників і захисниць України. Система керування чергою автоматично викликає таких клієнтів позачергово, забезпечуючи їм комфортні умови отримання послуг. Також Центр активно працює над інклюзивністю, співпрацюючи з Українським товариством глухих. Завдяки цій ініціативі забезпечено ефективну комунікацію між працівниками ЦНАП і клієнтами з порушеннями слуху, що є важливим кроком до побудови інклюзивного суспільства.

Попри досягнення, цифровізація стикається з низкою викликів. Значна частина обладнання є застарілою, а використання неліцензійного програмного забезпечення створює технічні й правові ризики. Недостатній рівень цифрової грамотності працівників та населення уповільнює впровадження нових технологій. Крім того, існує проблема недостатнього захисту інформації та обмеженого фінансування цифрових ініціатив. Для подолання цих викликів передбачено оновлення технічної бази, впровадження ліцензійного програмного забезпечення, підвищення кваліфікації працівників і завершення інтеграції інформаційних

систем. Залучення додаткового фінансування, зокрема через гранти та партнерські програми, дозволить завершити процес цифровізації та створити безпечну, ефективну систему адміністративних послуг. Рівненська міська рада демонструє високий рівень розвитку цифрових ініціатив, спрямованих на підвищення ефективності та доступності послуг. Продовження реалізації програм цифрового розвитку, модернізація інфраструктури, впровадження інновацій і підтримка інклюзивності сприятимуть перетворенню Рівного на сучасне цифрове місто, яке відповідає потребам громадян та викликам часу.

Отож поточний стан цифрових ініціатив у сфері надання адміністративних послуг Рівненської міської ради демонструє суттєвий прогрес у впровадженні сучасних технологій. Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП) у Рівному став одним із найуспішніших прикладів реалізації реформи адміністративних послуг в Україні. Завдяки автоматизованим системам управління чергою, електронному документообігу та інноваційним рішенням, як-от QR-шеринг документів через застосунок «Дія», онлайн-запис на прийом і безконтактна оплата, мешканці міста отримують швидкий, зручний і сучасний доступ до адміністративних сервісів. Особлива увага приділяється інклюзивності, що проявляється через співпрацю з Українським товариством глухих, запровадження перекладу жестовою мовою, оснащенням інклюзивним місцем для людей з порушенням зору та впровадження системи пріоритетного обслуговування для військових і захисників України. Ці ініціативи підвищують доступність послуг для різних категорій громадян, забезпечуючи комфорт і зручність. Разом із тим, виклики цифровізації, такі як застаріла техніка, недостатній рівень цифрової грамотності працівників і громадян, а також ризики кібербезпеки, залишаються актуальними. Для їх подолання необхідні значні інвестиції в модернізацію інфраструктури, впровадження ліцензійного програмного забезпечення, навчання персоналу та підвищення рівня інтеграції інформаційних систем. Програма цифрового розвитку Рівненської громади на 2023–2025 роки забезпечує системний підхід до впровадження цифрових технологій, включаючи інтеграцію з державними

реєстрами та розвиток нових електронних сервісів. Важливу роль відіграє міжрегіональна співпраця, яка сприяє обміну досвідом і вдосконаленню підходів до цифровізації. Рівненська громада демонструє високий рівень інновацій у сфері надання адміністративних послуг, водночас працюючи над вирішенням існуючих викликів. Реалізація запланованих заходів і програм сприятиме створенню сучасної, прозорої та ефективної системи адміністративних послуг, що відповідатиме потребам громадян і викликам часу.

2.3. Дослідження впливу цифрових технологій на прозорість та підзвітність місцевої влади перед громадою у Рівненській міській раді

Цифрові технології значно впливають на прозорість і підзвітність місцевої влади, трансформуючи механізми взаємодії з громадськістю та внутрішні адміністративні процеси. Основою таких змін є цифровізація, яка дозволяє оптимізувати інформаційні потоки, забезпечити оперативність у прийнятті рішень і покращити доступність державних послуг. Цифровізація діяльності органів публічної влади, як-от Рівненська міська рада, створює нові форми управління, орієнтовані на відкритість та інтерактивність. Інструменти, такі як електронні платформи для подачі звернень, електронні документообіги та відкритий доступ до інформації про бюджет чи проекти, підвищують рівень прозорості, зменшуючи ризики корупції та бюрократії.

Дослідження підтверджують, що використання цифрових технологій сприяє зміцненню комунікаційної взаємодії між громадськістю та органами влади. Наприклад, інтеграція соціальних мереж або мобільних додатків дозволяє оперативно отримувати зворотній зв'язок від громадян. Це створює умови для більш швидкого реагування на запити та зауваження, підвищуючи довіру до влади. Водночас, впровадження цифрових технологій супроводжується викликами, такими як нерівний доступ до технологій через низьку цифрову грамотність чи технічні обмеження. Подолання цих бар'єрів потребує інвестицій у навчання населення та вдосконалення цифрової інфраструктури. Узагальнюючи,

цифровізація є потужним інструментом для підвищення прозорості й підзвітності місцевої влади. Вона не лише спрощує взаємодію з громадськістю, але й підсилює ефективність адміністративних процесів, дозволяючи органам влади адаптуватися до сучасних викликів і вимог. [54]

Дослідження впливу цифрових технологій на прозорість та підзвітність місцевої влади є актуальним у контексті сучасного управління, особливо у таких адміністративних одиницях, як Рівненська міська рада. З розвитком цифрових інструментів громади отримали нові можливості взаємодії з органами влади, а також інструменти для контролю та участі у прийнятті рішень.

Одним із ключових аспектів дослідження є аналіз механізмів, які використовуються в Рівненській міській раді для забезпечення прозорості. Сюди відносяться електронна система документообігу, онлайн-трансляції засідань ради, відкритий доступ до рішень, протоколів та бюджетів, а також використання платформ електронного урядування. Наприклад, платформи типу «Прозорий бюджет» або «Електронна приймальня» сприяють вільному доступу громадян до фінансових звітів та можливості подавати електронні звернення до місцевої влади.

Цифрові технології також впливають на підзвітність місцевої влади. Інструменти, такі як соціальні мережі, дозволяють мешканцям оперативно отримувати інформацію про діяльність чиновників, а також висловлювати свою думку чи зауваження у відкритому форматі. Це формує пряму комунікацію між громадою та владою, змушуючи останню реагувати на запити більш оперативно. Наприклад, у Рівному активно використовуються Facebook та інші соціальні мережі для звітності про виконання програм, стан ремонтів чи благоустрою.

Однак, дослідження впливу цифрових технологій має враховувати і певні виклики. Серед них - недостатній рівень цифрової грамотності частини населення, що обмежує їх участь у використанні онлайн-інструментів. Також варто зазначити, що технічні збої або недостатня інтеграція цифрових платформ можуть створювати бар'єри для прозорості. Для подолання проблем важливим залишається впровадження та використання цифрових технологій у Рівненській міській раді, що

сприяє підвищенню рівня прозорості та підзвітності місцевої влади, але водночас вимагає системного підходу до їх впровадження та постійного удосконалення.

Аналіз впливу цифровізації на якість і швидкість надання адміністративних послуг через Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП) свідчить про суттєве покращення ефективності публічного управління. Це підтверджується численними дослідженнями, які демонструють, що сучасні цифрові технології значно оптимізують роботу органів місцевого самоврядування, роблячи її прозорішою та підзвітнішою. Цифровізація сприяє спрощенню взаємодії між громадянами та державою, забезпечуючи швидші й зручніші канали для отримання послуг. [2] Одним із найвагоміших досягнень цифровізації є впровадження електронних черг, систем онлайн-подачі документів і електронного документообігу. Ці інструменти дозволяють суттєво скоротити час, необхідний для обслуговування громадян, та знизити кількість бюрократичних процедур. Берназюк О. у своїх дослідженнях зазначає, що електронні адміністративні послуги не лише підвищують зручність для користувачів, але й суттєво зменшують навантаження на працівників органів влади. Це дозволяє останнім зосередитися на стратегічно важливих завданнях, таких як планування розвитку громади чи реалізація соціальних програм. Сидоренко Н. підкреслює, що цифровізація має позитивний вплив на прозорість адміністративних процесів. Вона створює можливості для зворотного зв'язку та громадського контролю, що зміцнює довіру громадян до органів місцевого самоврядування. Забезпечення прозорості через цифрові платформи знижує ризики корупції, одночасно посилюючи відповідальність влади перед громадянами. Однак, низька цифрова грамотність серед окремих груп населення залишається одним із викликів, що обмежує доступність цих інновацій для частини громадян, особливо в сільських регіонах. [37]

Актуальність впровадження цифрових технологій у процеси надання адміністративних послуг на рівні місцевого самоврядування обумовлена швидким розвитком інформаційного суспільства, а також зростаючими очікуваннями громадян щодо якості, оперативності та доступності публічних послуг. У

сучасному світі цифрові технології стають невід'ємною частиною щоденного життя, і їхнє впровадження у сферу публічного управління є критично важливим для забезпечення ефективного функціонування органів місцевого самоврядування. Цифрова трансформація дозволяє органам місцевого самоврядування значно оптимізувати процеси надання адміністративних послуг, знизити витрати, скоротити час обробки запитів, забезпечити більшу прозорість та підзвітність. Впровадження цифрових технологій, таких як електронні платформи, автоматизовані системи документообігу, онлайн-сервіси, геоінформаційні системи (GIS) тощо, сприяє підвищенню доступності публічних послуг, зменшенню корупційних ризиків і покращенню якості обслуговування громадян. У контексті децентралізації та реформування системи місцевого самоврядування в Україні, впровадження цифрових технологій стає одним із ключових інструментів для зміцнення спроможності громад, підвищення їхньої конкурентоспроможності та залучення інвестицій. Цифрові технології також відкривають нові можливості для участі громадян у процесах управління, зокрема через електронні консультації, обговорення та голосування. Актуальність цієї тематики підтверджується також тим, що цифрові технології допомагають реагувати на сучасні виклики, такі як глобалізація, пандемія COVID-19, яка суттєво прискорила процеси дистанційного надання послуг, і необхідність забезпечення сталого розвитку громад. Впровадження цих технологій є необхідною умовою для формування сучасного, інноваційного, прозорого та ефективного управління на рівні місцевого самоврядування. Дослідження та впровадження цифрових технологій у процеси надання адміністративних послуг на рівні місцевого самоврядування є актуальним завданням, яке має стратегічне значення для розвитку громад, підвищення їхньої конкурентоспроможності та покращення якості життя населення. Цифрові технології значно впливають на прозорість у процесах управління та надання адміністративних послуг, сприяючи відкритості діяльності органів влади та доступу громадян до інформації. Ось кілька основних прикладів, як цифрові технології покращують прозорість:

1. Доступ до інформації: цифрові платформи, веб-сайти та портали відкритих даних дозволяють громадянам отримувати доступ до великого обсягу інформації, яка раніше була важкодоступною або обмеженою. Це включає дані про бюджет, державні закупівлі, рішення місцевих органів влади, звіти про діяльність тощо. Наприклад, портали відкритих даних надають доступ до інформації про витрати місцевого бюджету, що дозволяє громадянам контролювати, як використовуються кошти.
2. Зниження корупційних ризиків: автоматизація процесів і використання електронних систем зменшують можливість корупції, оскільки цифрові технології усувають або мінімізують людський фактор у процесі ухвалення рішень. Наприклад, електронні системи державних закупівель (система ProZorro в Україні) забезпечують прозорий процес закупівель, де кожен може перевірити тендерні процедури та дії учасників.
3. Звітування та підзвітність: цифрові технології полегшують процеси звітування органів влади перед громадськістю. Електронні системи дозволяють створювати автоматизовані звіти, які громадяни можуть переглядати онлайн, що підвищує підзвітність урядових установ і підрозділів. Наприклад, онлайн-доступ до звітів про використання бюджетних коштів робить ці процеси прозорими для громадськості.
4. Громадська участь: цифрові технології сприяють залученню громадян до процесу прийняття рішень. Через електронні платформи, форуми, опитування та інші інструменти громадяни можуть висловлювати свою думку, брати участь в обговореннях та вносити пропозиції щодо рішень, що ухвалюються місцевими органами влади. Це робить процеси управління більш відкритими та орієнтованими на потреби суспільства.
5. Моніторинг: технології дозволяють створювати системи моніторингу та контролю за діяльністю органів влади, що робить їхню роботу прозорішою. Наприклад, онлайн-платформи дозволяють відслідковувати виконання

обіцянок посадових осіб, хід реалізації проектів, зокрема у будівництві, екології та інших сферах, які мають вплив на громаду.

Цифрові технології є потужним інструментом підвищення прозорості в управлінні. Вони забезпечують відкритість і доступність інформації, знижують корупційні ризики, сприяють залученню громадян до процесів прийняття рішень та підвищують підзвітність органів влади. Це не лише зміцнює довіру громадян до державних інституцій, але й робить систему управління більш ефективною та відповідальною. Євгеній Бородин, Наталія Піскоха та Геннадій Демошенко зазначають, що впровадження цифрових технологій у процеси муніципального управління є важливим елементом сучасної цифрової трансформації суспільства. Вони підкреслюють, що цифровізація місцевого самоврядування має на меті підвищення ефективності управлінських процесів, забезпечення прозорості та покращення доступу громадян до адміністративних послуг. Зокрема, автори наголошують на необхідності розвитку і впровадження цифрових технологій та доступу до швидкісного Інтернету, адже його відсутність створює «цифровий розрив», що веде до нерівності людей і порушення прав і свобод людини. Вони також зазначають, що «перехід від інформатизації та електронного урядування до цифровізації та цифрового управління на основі використання великих баз даних та штучного інтелекту» є ключовим аспектом сучасного розвитку муніципальних структур. Автори роблять висновок, що саме органи місцевого самоврядування можуть отримати найбільшу вигоду від інвестицій у цифрові технології, що «забезпечать ефективність муніципального управління та соціально-економічний розвиток громад». Вони акцентують увагу на тому, що цифровізація дозволяє підвищити прозорість управлінських процесів, зменшити ризики корупції та забезпечити кращий зворотний зв'язок з громадянами, що, в свою чергу, сприяє зміцненню довіри до органів влади. Таким чином, впровадження цифрових технологій на рівні місцевого самоврядування є критично важливим кроком для забезпечення ефективного, прозорого та підзвітного управління, яке відповідає потребам сучасного суспільства та сприяє розвитку місцевих громад

Впровадження цифрових технологій у процеси надання адміністративних послуг на рівні місцевого самоврядування має ключове значення для підвищення ефективності та якості управлінських процесів. Як зазначає Прокопенко Сергій, децентралізація та цифровізація взаємодоповнюють одна одну, створюючи сприятливі умови для розвитку місцевих ініціатив та прийняття рішень на місцях. Автор підкреслює, що «впровадження сучасних інформаційних технологій у процеси управління та надання послуг дозволяє знизити бюрократичні бар'єри та покращити доступ громадян до інформації». Серед переваг цифровізації адміністративних процесів автор виділяє зручність та доступність, які досягаються завдяки електронним платформам, що дозволяють громадянам отримувати послуги та інформацію онлайн. Прокопенко також звертає увагу на те, що цифрові технології сприяють «прискоренню процесів, зменшенню бюрократії та покращенню якості послуг для громадян та бізнесу». Автор також акцентує на викликах, з якими стикаються органи місцевого самоврядування при впровадженні цифрових технологій. До таких викликів належать технологічна відсталість, значні інвестиції, необхідні для розвитку цифрової інфраструктури, а також питання кібербезпеки. Він зазначає, що успішна реалізація цифровізації вимагає створення централізованих платформ для обміну даними, стандартизації процесів та забезпечення доступності цифрових рішень для всіх груп населення.

Аналіз показує, що впровадження цифрових технологій на рівні місцевого самоврядування є не лише бажаним, але й необхідним для підвищення ефективності управління, прозорості та доступності адміністративних послуг. Однак успіх цього процесу залежить від здатності подолати технічні та організаційні виклики, що виникають у процесі цифровізації. Аналіз також свідчить про їхню критичну важливість для підвищення ефективності, прозорості та доступності управлінських процесів. Цифровізація дозволяє значно скоротити бюрократичні бар'єри, прискорити процеси надання послуг, а також забезпечити громадянам і бізнесу зручний доступ до необхідної інформації та сервісів. Водночас, успішне впровадження цифрових технологій залежить від здатності місцевих органів влади

подолати низку викликів, таких як технологічна відсталість, потреба інвестицій для розвитку цифрової інфраструктури, а також питання кібербезпеки. Важливим фактором є також забезпечення доступності цифрових рішень для всіх груп населення та створення централізованих платформ для обміну даними. Отже, цифровізація на рівні місцевого самоврядування є необхідною умовою для формування сучасного, ефективного та прозорого управління, що відповідає потребам суспільства та сприяє сталому розвитку місцевих громад. Однак для досягнення цих цілей потрібні координація зусиль, інвестиції у цифрову інфраструктуру та забезпечення кібербезпеки.

Дослідження впливу цифрових технологій на прозорість та підзвітність місцевої влади у Рівненській міській раді демонструє, як цифровізація трансформує взаємодію між громадою та органами місцевого самоврядування. Цифрові технології відіграють вирішальну роль у забезпеченні прозорості управлінських процесів і підвищенні ефективності надання адміністративних послуг.

Таблиця 2.4

Вплив цифрових технологій на прозорість місцевої влади

Аспект	Цифрові технології	Результат
Доступ до інформації	Веб-сайти, портали відкритих даних, електронні платформи	Забезпечення вільного доступу до даних про бюджет, рішення, проекти тощо
Зниження корупції	Автоматизовані процеси, електронні системи закупівель	Мінімізація людського фактору, прозорість процедур
Відкритість засідань	Онлайн-трансляції, відеозаписи	Підвищення обізнаності громади про діяльність влади
Громадський контроль	Системи моніторингу, інтерактивні інструменти	Можливість відслідковувати реалізацію проєктів та виконання обіцянок

Джерело: створено автором на основі аналізу

Одним із ключових аспектів впливу цифровізації є оптимізація інформаційних потоків, що забезпечує швидший доступ до даних про діяльність влади, таких як бюджети, звіти, протоколи засідань тощо. У Рівненській міській раді використовуються такі інструменти, як електронна система документообігу, платформи для подання звернень громадян і онлайн-трансляції засідань, які дозволяють громадянам брати активну участь у контролі за діяльністю влади.

Цифрові технології також впливають на підзвітність. Використання соціальних мереж і мобільних додатків сприяє швидкому зворотному зв'язку між мешканцями та владою. Це дозволяє оперативно реагувати на звернення громадян, водночас сприяючи зміцненню довіри до управлінських структур. Однак цифровізація має і свої виклики. Зокрема, низька цифрова грамотність окремих груп населення та технічні обмеження можуть створювати бар'єри для доступу до цифрових послуг.

Таблиця 2.5

Вплив цифрових технологій на підзвітність місцевої влади

Механізм підзвітності	Цифрові інструменти	Ефект
Оперативний зв'язок	Соціальні мережі, мобільні додатки	Швидке реагування на звернення, запити та зауваження
Електронне звітування	Публікація звітів онлайн	Підвищення довіри громадян через прозорість фінансової звітності
Взаємодія з громадянами	Електронні приймальні, платформи голосування	Інклюзивність процесів прийняття рішень
Зворотний зв'язок	Опитування, обговорення, онлайн-форуми	Покращення політик через врахування потреб громади

Джерело: сформовано самостійно автором на основі аналізу інформаційних джерел

Результати досліджень показують, що цифровізація сприяє зменшенню бюрократії, підвищенню прозорості, зниженню корупційних ризиків і поліпшенню якості послуг. Наприклад, впровадження електронних черг, автоматизованих систем документообігу та платформ відкритих даних значно скорочує час обслуговування громадян і підвищує підзвітність влади. Цифрові платформи також полегшують моніторинг виконання владних рішень, сприяючи більшій відкритості та інформованості громади. Водночас вони створюють можливості для громадського контролю, що підсилює відповідальність влади перед громадянами.

Таблиця 2.6

Виклики у впровадженні цифрових технологій

Категорія виклику	Проблема	Шляхи вирішення
Технічні обмеження	Недостатня цифрова інфраструктура	Інвестиції у розвиток мереж та цифрових платформ
Низька цифрова грамотність	Обмежений доступ до технологій у певних груп населення	Проведення навчання та тренінгів, просвітницькі кампанії

Продовження табл. 2.6

Кібербезпека	Ризики витоку даних, хакерських атак	Створення та впровадження політик безпеки, посилення захисту платформ
Нерівний доступ	Цифровий розрив між міськими та сільськими регіонами	Забезпечення рівного доступу до Інтернету та обладнання

Джерело: сформовано самостійно автором на основі аналізу інформаційних джерел

У контексті реформи децентралізації органів місцевого самоврядування Україні цифрові технології стають необхідним інструментом для формування сучасного, прозорого та ефективного місцевого самоврядування. Їх впровадження дозволяє значно оптимізувати управлінські процеси, поліпшити якість надання послуг і забезпечити сталий розвиток громад. Для повноцінного використання цих переваг необхідно подолати існуючі виклики, зокрема забезпечити рівний доступ до цифрових послуг і вдосконалити технічну інфраструктуру.

Згідно з проведеним дослідженням, загальний індекс публічності Рівненської міської ради становить 74%, що свідчить про задовільний рівень прозорості, відкритості та підзвітності місцевого самоврядування. Публічність міського голови оцінена на 71%, зокрема, прозорість його роботи досягла 88%, відкритість – 79%, але підзвітність залишилась на критично низькому рівні – 29%. Публічність виконавчих органів має загальний показник 77%, що є дещо вищим, із деталізацією: прозорість – 83%, відкритість – 88%, підзвітність – 57%. Депутати міської ради продемонстрували рівень публічності в 73%, із найбільшою прозорістю – 94%, відкритістю – 73% і підзвітністю – 36%. Ці дані відображають, що найбільший рівень публічності досягнуто в категоріях прозорості, особливо у діяльності депутатів і виконавчих органів. Водночас підзвітність залишається найменш розвиненим аспектом, зокрема у роботі міського голови, що вимагає подальших зусиль для вдосконалення. Таким чином, хоча загальний рівень публічності є задовільним, основною метою залишається покращення підзвітності та забезпечення більшої відкритості влади перед громадою.

Цифрові технології мають значний вплив на прозорість і підзвітність місцевої влади, формуючи сучасну модель взаємодії між громадою та органами

самоврядування. У випадку Рівненської міської ради, індекс публічності, який у 2023 році становив 74%, свідчить про задовільний рівень реалізації принципів прозорості, відкритості та підзвітності. Водночас існують певні недоліки, які потребують уваги та вдосконалення. Прозорість діяльності органів місцевого самоврядування забезпечується завдяки публікації рішень виконавчих органів, бюджетних документів, регуляторних актів і планів закупівель. На офіційному вебсайті міської ради можна знайти більшість важливих документів, що регулюють її діяльність, зокрема статут громади, програму соціально-економічного розвитку, плани землекористування тощо. Проте частина даних потребує оновлення, а механізми пошуку інформації вимагають удосконалення для полегшення доступу громадян до документів. Відкритість муніципальної влади виражається через створення каналів зворотного зв'язку, таких як електронні звернення, громадські обговорення та цілодобова гаряча лінія. Засідання ради транслюються онлайн, забезпечуючи можливість громадянам стежити за прийняттям рішень. Однак проблема доступності інформації для людей з інвалідністю залишається нерозв'язаною, оскільки приміщення, де проводяться засідання, не облаштовані відповідним чином. Підзвітність влади у Рівному залишається проблемним питанням. Виконуючий обов'язки міського голови не звітував перед громадою через короткий термін перебування на посаді, хоча публічне звітування є важливою частиною відкритого управління. Звіти депутатів публікуються у довільній формі, що ускладнює їх сприйняття та аналіз. Відсутність систематичного підходу до звітності створює ризики зниження довіри громадян до влади. Важливу роль у забезпеченні прозорості відіграють цифрові інструменти, впроваджені міською радою. Інтерактивні карти, онлайн-звернення, система ProZorro для закупівель і відкриті дані дають можливість громадянам оперативно отримувати необхідну інформацію. Вони також знижують корупційні ризики та підвищують ефективність управління. Проте не всі інструменти використовуються на повну потужність. [35]

Зокрема, набори відкритих даних на єдиному державному порталі потребують актуалізації, а інформація про послуги, які надають комунальні

підприємства, представлена не в повному обсязі. Попри позитивні зміни, існують виклики, які стримують повноцінну цифровізацію місцевого самоврядування. Серед них – недостатній рівень цифрової грамотності окремих груп населення, недосконалість технічної інфраструктури та обмежений доступ до інформації в умовах воєнного стану. Ці проблеми вимагають інвестицій у розвиток інфраструктури, навчання громадян і впровадження інноваційних рішень. Для підвищення рівня прозорості та підзвітності Рівненської міської ради необхідно вжити низку заходів. Серед них: розширення інформації про посадових осіб, активізація громадської участі через сучасні платформи, створення умов для доступності інформації для людей з інвалідністю та впровадження регулярного публічного звітування міського голови та депутатів. Важливим кроком також є популяризація використання відкритих даних і вдосконалення системи пошуку інформації. Дослідження впливу цифрових технологій на прозорість і підзвітність місцевої влади у Рівненській міській раді демонструє, що цифровізація є одним із ключових інструментів для трансформації взаємодії між громадою та органами самоврядування. Використання сучасних технологій дозволило суттєво підвищити рівень доступу громадян до інформації, спростити адміністративні процеси та забезпечити відкритість прийняття рішень. Такі ініціативи, як інтерактивні платформи для подання звернень, онлайн-трансляції засідань ради, система ProZorro для державних закупівель і портали відкритих даних, сприяють прозорості та зниженню корупційних ризиків.

Цифрові технології забезпечують швидкий і зручний доступ до інформації, дозволяють громадянам брати активну участь у моніторингу та контролі діяльності влади, а також сприяють оперативному реагуванню на їхні запити. Водночас активна участь громадян через соціальні мережі, електронні приймальні та опитування формує нову якість управління, орієнтовану на потреби громади. У Рівненській міській раді цифровізація вже дозволила досягти високих показників прозорості, особливо в аспекті оприлюднення даних про бюджет, регуляторні акти

та програми соціально-економічного розвитку. Загальний рівень прозорості, виміряний через індекс публічності, досягає 74%, що є задовільним показником.

Отже, впровадження цифрових технологій значно сприяє підвищенню прозорості та ефективності місцевого управління. Проте їхній потенціал ще не використано повною мірою, і для цього необхідна системна робота над розв'язанням наявних проблем. Інвестиції в цифрову інфраструктуру, інтеграція новітніх інструментів, підвищення кваліфікації працівників органів влади та навчання громадян є ключовими елементами для забезпечення сталого розвитку громади.

РОЗДІЛ 3

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА ГРОМАДИ ШЛЯХОМ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ У РІВНЕНСЬКІЙ МІСЬКІЙ РАДІ

3.1. Вдосконалення комунікаційних процесів між громадою та населенням через цифрові платформи у Рівненській міській раді

На сьогодні цифрові технології стають невід'ємною частиною суспільного життя, змінюючи способи взаємодії між владою та громадянами. У цьому контексті особливу роль відіграють цифрові платформи, які сприяють прозорості, оперативності та доступності адміністративних послуг. Для органів місцевого самоврядування впровадження інноваційних комунікаційних рішень стає не лише засобом оптимізації внутрішніх процесів, але й важливим інструментом зміцнення довіри громадян до влади. Тема вдосконалення комунікаційних процесів між громадою та населенням через цифрові платформи у Рівненській міській раді є особливо актуальною, адже вона спрямована на створення ефективної системи взаємодії, яка відповідає викликам сучасності та задовольняє потреби мешканців у швидкому й зручному доступі до послуг.

Сайт Центру надання адміністративних послуг (ЦНАП) м. Рівне є ключовим елементом сучасної комунікаційної інфраструктури міста, спрямованим на забезпечення зручного, швидкого та прозорого доступу громадян до адміністративних послуг. Завдяки інтеграції цифрових платформ у роботу ЦНАП, мешканці отримують можливість ефективно взаємодіяти з органами місцевого самоврядування, а міська влада — підвищувати рівень довіри громади через якісний сервіс. На головній сторінці сайту користувачі зустрічають зручну структуру, яка забезпечує доступ до основних розділів. Дизайн платформи орієнтований на інтуїтивне сприйняття інформації, що спрощує процес пошуку необхідних послуг. Меню включає такі розділи, як «Послуги», «Електронна черга», «Новини», «Контакти» та інші. Ця структура дозволяє користувачам швидко знайти

потрібну інформацію або функціонал, зокрема, серед понад 300 адміністративних послуг, які надаються ЦНАП. Особливістю роботи сайту є інтеграція електронної черги. Ця функція дозволяє мешканцям уникнути довготривалого очікування у приміщеннях центру. Користувач може онлайн, авторизувавшись через банк або дія підпис зарезервувати зручний час та день для візиту. Це особливо актуально для тих, хто має обмежений час або бажає мінімізувати контакти під час пандемій чи карантинних обмежень. Після реєстрації в черзі користувач отримує підтвердження через електронну пошту або SMS, що додає ще більше комфорту у використанні платформи.

Розділ «Послуги» є одним із найважливіших на сайті. Він містить каталог адміністративних послуг, які надаються ЦНАП. Каталог структурований за тематичними групами: паспортні послуги, реєстрація бізнесу, нерухомість, соціальні послуги, послуги для громадян і бізнесу тощо. У кожному підрозділі міститься детальна інформація про перелік документів, необхідних для подання заявки, строки виконання послуг, вартість адміністративного збору (якщо передбачено), а також можливість завантажити відповідні форми та зразки заяв. Важливою особливістю є наявність онлайн-форм для попередньої подачі заявки, що суттєво скорочує час обробки звернень. Окремо варто згадати розділ «Питання та відповіді». Це своєрідна база знань, яка допомагає громадянам знайти відповіді на поширені запитання щодо процедур, роботи центру, умов отримання послуг. Цей інструмент знижує навантаження на консультантів ЦНАП, одночасно забезпечуючи швидке інформування громадян.

Інформаційна складова сайту також дуже важлива. У розділі «Новини» регулярно публікуються оголошення про зміни у графіку роботи, нововведення в переліку послуг, поради для громадян, що вперше користуються послугами ЦНАП. Цей розділ також відіграє роль інформаційного мосту між владою і громадою, адже через нього можна дізнатися про різноманітні проєкти, ініціативи або події, пов'язані з діяльністю адміністративного центру. Контактний розділ надає користувачам вичерпну інформацію про місцезнаходження головного офісу та

віддалених підрозділів, години роботи, контактні телефони та електронні адреси. Це сприяє налагодженню оперативного зв'язку з працівниками центру, якщо виникають уточнюючі питання або необхідність отримати допомогу.

Окремим досягненням сайту є інтеграція сучасних цифрових технологій, зокрема, можливість отримання послуг дистанційно. Це включає онлайн-консультації, подачу документів у цифровому форматі, а також використання електронного підпису. Такий підхід не тільки спрощує взаємодію з ЦНАП, а й сприяє розвитку електронного урядування в місті Рівне. Загалом, сайт ЦНАП м. Рівне є прикладом ефективного використання цифрових платформ для вдосконалення комунікації між громадою та населенням. Він не лише забезпечує високий рівень зручності для користувачів, але й сприяє підвищенню прозорості роботи міської ради, створюючи нові можливості для інтерактивної взаємодії. [42]

Вдосконалення комунікаційних процесів між громадою та населенням через цифрові платформи, зокрема розвиток цифровізації, є одним із пріоритетів Рівненської міської ради. Цифровізація громади здійснюється завдяки системним ініціативам, серед яких важливим кроком стало впровадження Програми цифрового розвитку Рівненської міської територіальної громади на 2023–2025 роки, затвердженої рішенням Рівненської міської ради 11 травня 2023 року (зі змінами). Програма, розроблена Департаментом на основі національного законодавства у сфері електронної демократії та інформаційного суспільства, заклала основи для цифрової трансформації громади.

Програма визначає стратегічні цілі, завдання та напрямки цифрового розвитку, акцентуючи увагу на вдосконаленні публічних сервісів через цифровізацію адміністративних послуг і забезпечення прозорості у діяльності органів влади. Вона також включає заходи, що спрямовані на цифрову трансформацію органів публічної влади, розбудову інформаційної інфраструктури громади та формування принципів електронного урядування. Актуальність впровадження програми була підтверджена дослідженням виконавчого комітету Рівненської міської ради, яке виявило низку проблем у сфері електронної

демократії. Зокрема, на сайтах органів влади була недостатньо висвітлена необхідна інформація, порушувались принципи належного доступу до даних, а рівень залучення громадян до інструментів електронної демократії залишався низьким. У структурних підрозділах виявлено відсутність належних вебсайтів або їхній незадовільний стан, що перешкоджало доступу громадян до базової інформації. Програма окреслює шість основних напрямків цифрового розвитку: організаційно-методичне забезпечення, розвиток цифрової інфраструктури громади, формування електронного урядування, покращення публічних послуг, інформатизація соціально-економічних процесів і захист інформації та кібербезпека. Одним із важливих досягнень стало впровадження системи електронного документообігу «Megapolis.Doc.Net». Ця система оптимізувала обробку документів, скоротила витрати та підвищила оперативність роботи. До неї підключено 148 організацій і 1060 користувачів, що сприяло зменшенню залежності від паперових документів і покращенню екологічної відповідальності.

Реалізація програми також включає розширення доступу до мережі Інтернет через створення публічних Wi-Fi-зон. Це дозволяє громадянам отримувати адміністративні послуги онлайн навіть за межами своїх домівок. Встановлення сучасного обладнання в центрі Рівного забезпечило стабільне інтернет-з'єднання, а впровадження оптоволоконних технологій і автономних джерел живлення гарантує безперебійність доступу навіть у разі перебоїв з електроенергією.

Особливу увагу приділено інклюзивності цифрового простору. У рамках програми було закуплено інклюзивне робоче місце для людей із порушеннями зору, що забезпечує доступ до цифрових технологій у Центрі надання адміністративних послуг. Це сприяє цифровій рівності та створює безбар'єрне середовище для всіх мешканців громади.

Важливим компонентом є підвищення цифрової грамотності працівників міської ради, адміністраторів та державних реєстраторів ЦНАП. Організовано навчання з питань електронного урядування, кібергігієни та роботи з даними. Це

дозволяє підвищити професійний рівень співробітників, сприяючи якісному наданню адміністративних послуг.

Розвиток цифрових платформ і впровадження Програми цифрового розвитку Рівненської громади є комплексним процесом, що покращує комунікацію між громадою та населенням. Це сприяє ефективності адміністративних процесів, підвищує якість публічних сервісів і забезпечує прозорість діяльності органів місцевого самоврядування. Завдяки цим зусиллям Рівненська міська рада демонструє сучасний підхід до управління, орієнтований на потреби громади та розвиток цифрового суспільства.

Вдосконалення комунікаційних процесів між громадою та населенням через цифрові платформи у Рівненській міській раді є ключовим завданням сучасного міського управління, яке спрямоване на підвищення ефективності взаємодії між мешканцями та органами влади. У цьому контексті цифрові технології відіграють роль містка, що поєднує запити громадян із можливостями місцевого самоврядування, створюючи сучасну інфраструктуру для прозорого та зручного отримання послуг. Одним із головних елементів цього процесу є вебплатформа Центру надання адміністративних послуг (ЦНАП) міста Рівного. Цей сайт виконує функцію інтерактивного посередника між мешканцями міста та адміністративними структурами, забезпечуючи доступ до широкого спектра послуг, включаючи реєстрацію документів, подання заявок, сплату адміністративних зборів та отримання консультацій. Важливість такої платформи обумовлена не лише зручністю для громадян, але й можливістю оптимізувати адміністративні процеси та зменшити навантаження на працівників ЦНАП.

Першочерговим завданням у вдосконаленні цієї цифрової платформи є покращення її інтерфейсу та зручності користування. Інтуїтивний дизайн та логічна структура мають забезпечити легкий доступ до інформації для всіх категорій населення, включно з людьми похилого віку, маломобільними групами та користувачами з обмеженими можливостями. Чітка навігація та зрозумілий опис кожної послуги допомагають скоротити час на пошук необхідної інформації, що

особливо важливо для громадян із обмеженим часом. Електронна черга, яка інтегрована у систему сайту, є одним із найуспішніших прикладів цифровізації послуг. Ця функція дозволяє мешканцям планувати свій візит до ЦНАП у зручний для них час, мінімізуючи очікування та черги. Користувачі можуть через особистий кабінет або просту форму зарезервувати потрібний час, отримуючи підтвердження через електронну пошту чи SMS. Такий підхід значно підвищує комфортність взаємодії та довіру до системи.

Розширення спектра послуг, доступних на платформі, є наступним кроком у її вдосконаленні. До послуг, які можна отримати дистанційно, мають бути додані більш складні процедури, включаючи реєстрацію бізнесу, оформлення документів на нерухомість, отримання соціальної допомоги тощо. Інтеграція платформи з національними цифровими сервісами, такими як «Дія», дозволить забезпечити доступ до широкого спектра послуг у єдиному цифровому середовищі, спрощуючи обмін інформацією між різними рівнями влади.

Мобільні додатки є ще одним важливим інструментом вдосконалення. Вони дозволяють користувачам оперативно отримувати повідомлення про стан обробки їхніх заявок, нагадування про важливі події чи дати, а також взаємодіяти з адміністративними структурами у режимі реального часу. У поєднанні з функцією онлайн-консультацій та можливістю підписання документів за допомогою електронного підпису мобільні додатки сприяють подальшому спрощенню адміністративних процедур. Прозорість роботи платформи також є важливим аспектом, який сприяє підвищенню довіри громадян. Публікація новин, оголошень, фінансових звітів та інших матеріалів забезпечує відкритість у роботі міської ради. Це дозволяє громадянам слідкувати за діяльністю влади, брати участь у громадських обговореннях та вчасно дізнаватися про важливі зміни у роботі міських установ. Ключовим елементом вдосконалення комунікацій є налагодження зворотного зв'язку. Система збору відгуків, пропозицій та скарг через онлайн-форми, опитування або інтерактивні форуми створює додаткові можливості для

діалогу між владою та громадою. Це дозволяє не лише покращувати якість послуг, а й враховувати потреби та побажання мешканців.

Крім того, для забезпечення ефективного використання цифрових платформ важливо проводити навчання та інформаційні кампанії. Це можуть бути вебінари, освітні відео чи друквані інструкції для молодосвідчених користувачів. Такі ініціативи допомагають мешканцям освоїти нові технології та підвищують рівень їхньої цифрової грамотності. У сучасних умовах особливу увагу слід приділяти кібербезпеці. Захист персональних даних, забезпечення конфіденційності та надійності системи є основою для довіри громадян до цифрових сервісів. Вдосконалення комунікаційних процесів у Рівненській міській раді через цифрові платформи є багатогранним процесом, що потребує комплексного підходу. Інтеграція сучасних технологій, розширення функціоналу платформ, забезпечення зручності користування, прозорості та зворотного зв'язку сприятиме не лише підвищенню якості послуг, але й формуванню сучасного іміджу місцевого самоврядування, орієнтованого на потреби громади.

Цифрові платформи стали важливим інструментом вдосконалення комунікаційних процесів між громадою та місцевою владою у Рівненській міській раді. Сучасні технології, такі як сайт ЦНАП, інтеграція електронної черги, доступ до онлайн-заявок і мобільні додатки, суттєво спрощують взаємодію громадян із адміністративними структурами. Вони забезпечують зручність, оперативність і прозорість у наданні послуг, що підвищує довіру громади до місцевого самоврядування. Попри успіхи, існують виклики, пов'язані з необхідністю підвищення цифрової грамотності населення, вдосконалення технічної інфраструктури та забезпечення кібербезпеки. Також важливо покращити зворотний зв'язок із громадянами, розширити спектр доступних онлайн-послуг і активізувати інформаційно-освітні кампанії для популяризації цифрових сервісів. У підсумку, розвиток цифрових платформ у Рівненській міській раді створює підґрунтя для побудови прозорого та ефективного місцевого управління.

3.2. Подальші напрямки розвитку цифрових адміністративних послуг у Рівненській міській раді

Науковці та практики звертають увагу на те, що автоматизація адміністративних процесів через ЦНАП значно знижує бюрократичні бар'єри, дозволяючи громадянам активніше брати участь в управлінських процесах. Автоматизовані системи обробки звернень і заявок, доступ до електронних реєстрів та інструментів моніторингу запитів надають громадянам можливість слідкувати за процесом ухвалення рішень, а також його виконанням у режимі реального часу. Такі підходи сприяють створенню більш відкритої та інклюзивної системи публічного управління. Цифровізація на рівні місцевого самоврядування є ключовим інструментом для підвищення якості адміністративних послуг. Вона забезпечує громадянам простіший і швидший доступ до необхідних сервісів, підвищує прозорість діяльності органів влади, а також формує механізми зворотного зв'язку. Усе це сприяє зміцненню довіри громадян до державних інституцій, створюючи основу для більш ефективного та відповідального публічного управління. Однак для повноцінної реалізації цифровізації необхідно продовжувати інвестувати в розвиток технічної інфраструктури, підвищення цифрової грамотності населення та вдосконалення нормативно-правового регулювання. [57]

Оцінка ефективності цифрових платформ, які використовуються органами місцевого самоврядування для надання послуг громадянам, є надзвичайно важливим елементом аналізу впливу цифровізації на якість адміністративних процесів. Ці платформи дозволяють суттєво підвищити доступність та зручність послуг, спрощуючи взаємодію громадян із владою. Інтеграція різних сервісів в єдину систему забезпечує громадянам можливість отримувати послуги дистанційно, мінімізуючи необхідність особистих візитів до установ. Такий підхід значно полегшує доступ до адміністративних послуг і підвищує координацію роботи органів місцевого самоврядування. Цифрові платформи мають численні переваги, зокрема електронний документообіг, моніторинг виконання запитів та

функцію зворотного зв'язку, які сприяють прозорості адміністративних процедур. Можливість громадян відстежувати статус своїх запитів у режимі реального часу забезпечує більший контроль за виконанням процедур, підвищуючи рівень довіри до місцевої влади. Такі інструменти дозволяють не лише оптимізувати роботу органів самоврядування, але й зробити їх більш підзвітними громадськості.

Проте повноцінне функціонування електронних платформ залежить від наявності відповідної технічної інфраструктури та підготовленості персоналу. У деяких регіонах відсутність швидкісного інтернету, застаріле технічне обладнання чи недостатня цифрова грамотність працівників можуть стати серйозними перешкодами для впровадження таких систем. Для забезпечення їхньої ефективності важливо інвестувати у розвиток інфраструктури та організацію навчання персоналу, що дозволить максимізувати переваги використання електронних платформ. Безпека та конфіденційність даних громадян є ще одним важливим аспектом цифровізації. Захист інформації є критично важливим для збереження довіри громадян до електронних сервісів. Інтеграція електронних платформ у внутрішні адміністративні процеси дозволяє зменшити ризики втрати або пошкодження документів, забезпечуючи швидкість і надійність адміністративних процедур. Комплексний підхід до оцінки ефективності цифрових платформ включає аналіз як технічних, так і організаційних аспектів їхнього впровадження. Результативне використання цих систем сприяє підвищенню якості надання адміністративних послуг, прозорості управлінських процесів і покращенню взаємодії між владою та громадянами. Таким чином, впровадження та вдосконалення електронних платформ є ключовим чинником модернізації органів місцевого самоврядування. [34]

Впровадження цифрових технологій у систему місцевого самоврядування супроводжується низкою перешкод і ризиків, які можуть значно впливати на ефективність процесу цифровізації. Однією з найважливіших проблем є недостатній рівень цифрової грамотності серед працівників органів місцевого самоврядування та громадян. Для ефективного функціонування електронних

платформ і систем необхідно, щоб усі користувачі володіли базовими знаннями та навичками роботи з цифровими інструментами. Відсутність таких компетенцій ускладнює використання електронних сервісів, знижуючи їхню ефективність і доступність. Ця проблема є особливо гострою в сільських регіонах, де рівень цифрової освіти населення, як правило, значно нижчий порівняно з великими містами. Нерівномірний доступ до освітніх можливостей у сфері цифрових технологій створює розрив у використанні електронних інструментів між різними категоріями населення. Як наслідок, громадяни, які не мають достатніх навичок роботи з цифровими платформами, змушені звертатися до традиційних методів взаємодії з органами влади, що нівелює переваги цифровізації. Для подолання цієї перешкоди важливим є запровадження програм навчання та підвищення кваліфікації як для працівників органів місцевого самоврядування, так і для громадян. Освітні ініціативи, спрямовані на розвиток цифрової грамотності, повинні включати практичні тренінги, інформаційні кампанії та онлайн-курси, які дадуть змогу користувачам опанувати основи роботи з електронними сервісами. Особливу увагу слід приділити доступності таких програм у віддалених і сільських районах, де потреба у підвищенні цифрових навичок є найвищою. Лише за умов належного рівня цифрової освіти вдасться забезпечити ефективне впровадження електронних платформ, що сприятиме доступності, якості адміністративних послуг та зміцненню довіри громадян до державних інституцій. [45]

Обмежений доступ до швидкісного інтернету залишається однією з найбільш значущих перешкод на шляху впровадження цифрових рішень у систему місцевого самоврядування. У великих містах, таких як Київ, завдяки розвиненій інфраструктурі цифрові послуги вже стали невід'ємною частиною повсякденного життя. Проте у малих містах і сільських громадах відсутність стабільного та швидкісного інтернет-з'єднання ускладнює впровадження електронних сервісів. Ця проблема веде до появи цифрового розриву між регіонами, обмежуючи можливості громадян у віддалених територіях щодо доступу до адміністративних послуг. Надійний інтернет є базовою умовою для успішної цифровізації, а його відсутність

суттєво обмежує використання онлайн-платформ і знижує загальну ефективність цифрових технологій. Проблеми кібербезпеки становлять ще один важливий виклик у процесі цифрової трансформації місцевого управління. Захист конфіденційності персональних даних та забезпечення безпеки електронних систем є ключовими умовами для формування довіри громадян до електронного врядування. Витоки даних чи збої в роботі електронних платформ можуть не лише підірвати довіру до цих сервісів, а й викликати серйозну шкоду для громадян та органів влади. Забезпечення кібербезпеки вимагає комплексного підходу, що включає оновлення технічного обладнання, розробку захисних програм та навчання персоналу правилам роботи з чутливою інформацією. [2]

Іншим важливим аспектом є інтеграція електронних платформ у внутрішні процеси управління, що дозволяє підвищити ефективність комунікації між органами влади та громадянами. Електронні сервіси, такі як «Дія», дозволяють громадянам отримувати необхідні послуги швидко та зручно, без необхідності фізичного відвідування установ. Окрім цього, цифрові канали, такі як мобільні додатки, соціальні мережі та спеціалізовані державні портали, забезпечують не лише поширення інформації, але й швидкий зворотний зв'язок. Це дозволяє оперативно реагувати на запити громадян, забезпечуючи прозорість і підзвітність процесів. Важливими інструментами цифрового врядування стають автоматизовані системи обробки звернень, централізовані бази даних та можливість відстежувати статус запитів у режимі реального часу. Ці технології значно спрощують адміністративні процедури, підвищують прозорість і створюють передумови для довіри громадян до влади. Також інструменти електронного голосування та опитувань дозволяють залучати громади до вирішення важливих суспільних питань, що посилює їхню участь у процесах прийняття рішень. [8]

Для ефективної реалізації цифрових інновацій важливо також підвищувати цифрову грамотність населення. Організація онлайн-консультацій, тренінгів і доступ до інформаційної підтримки сприяють розвитку навичок користування електронними сервісами серед громадян, зокрема у сільських регіонах. Це дозволяє

не лише спростити доступ до адміністративних послуг, а й забезпечити більш усвідомлену участь громадян у процесах управління. Інтеграція сучасних технологій у місцеве самоврядування робить його більш оперативним і прозорим. Це критично важливо для розвитку місцевих громад в умовах цифрової трансформації, адже завдяки електронним сервісам громадяни отримують більше можливостей для участі в управлінні та контролі за діями влади. Застосування комплексного підходу до цифровізації, що включає технічну модернізацію, забезпечення кібербезпеки та підвищення цифрової грамотності, є необхідною умовою для повноцінного функціонування системи електронного врядування.

Результати нашого дослідження показують, що цифровізація адміністративних послуг в органах місцевого самоврядування має потенціал суттєво покращити якість обслуговування громадян, підвищити прозорість управлінських процесів та зменшити бюрократичні бар'єри. Інформаційні технології дозволяють автоматизувати процеси, скоротити час очікування і покращити зручність для користувачів, сприяючи зниженню навантаження на державні установи та зменшенню ймовірності корупції. Аналіз наукових досліджень і практичних розробок свідчить про значну увагу до питання цифровізації, що підтверджує його актуальність та соціальну важливість. Серед ключових досягнень цифрових технологій є електронні черги, онлайн-подача документів, автоматизація документообігу та можливість відстеження статусу запитів у реальному часі. Це не тільки підвищує зручність для громадян, а й дозволяє місцевим органам влади оптимізувати свої процеси та зосередити ресурси на більш пріоритетних завданнях. Інструменти зворотного зв'язку та громадського контролю, зокрема через платформи на кшталт «Дії», сприяють залученню громадян до процесів ухвалення рішень, підвищуючи рівень довіри до місцевої влади та даючи можливість громадянам брати активнішу участь у розбудові своїх громад.

Проте, дослідження також виявили перешкоди, з якими стикаються органи місцевого самоврядування при впровадженні цифрових рішень. Серед них –

низький рівень цифрової грамотності серед частини населення, обмежений доступ до швидкісного інтернету в деяких регіонах і недостатня підготовка кадрів для роботи з новими технологіями. Окрім того, питання кібербезпеки стає дедалі актуальнішим, адже забезпечення конфіденційності персональних даних є критично важливим для підтримання довіри до електронних сервісів. Для впровадження цифрових технологій у управління необхідний комплексний підхід, що враховує підвищення рівня цифрової грамотності, розширення доступу до інтернету, технічну підготовку кадрів і посилення кібербезпеки. Тільки за таких умов цифрові інновації зможуть стати основою для ефективного, прозорого та доступного публічного управління на місцевому рівні.

Враховуючи вищенаведене, важливими завданнями для розвитку подальших напрямків є наступні:

- Створення та вдосконалення цифрових платформ і комунікаційних мереж, зокрема через співпрацю з сусідніми громадами, для забезпечення безперешкодного доступу до інформації та послуг.
- Створення єдиного мобільного додатку «Рівне-цифрове», який об'єднає всю необхідну інформацію та послуги в одному ресурсі для зручного доступу громадян.
- Запровадження картки рівнянина, як універсального доступу до послуг та знижок.
- Впровадження єдиної цифрової платформи для надання житлово-комунальних послуг, яка об'єднає всі дані та процеси в єдину систему.
- Розширення переліку онлайн послуг для жителів громади, в тому числі створення кабінету ветерана.
- Посилення кібербезпеки інформаційних ресурсів міської ради та її структурних підрозділів.
- Співпраця із громадським сектором та міжнародними партнерами щодо запуску та промоції користування галузевими цифровими проєктами.

- Запуск тренінгів з цифрового дизайну, відеопродакшн, музичного виробництва та арт-технологій тощо для молоді та зацікавлених мешканців.

Таким чином, Рівненська міська рада впроваджує цифрові технології для покращення надання адміністративних послуг та розвитку цифрового потенціалу міста та громадян в цілому. Департамент цифрової трансформації та забезпечення надання адміністративних послуг, створений у 2022 році, відповідає за реалізацію політики розвитку системи надання адміністративних послуг у Рівненській міській громаді та забезпечує подальше вдосконалення всіх цифрових процесів. У майбутньому планується подальше розширення спектру електронних послуг, підвищення їхньої доступності та інклюзивності, а також інтеграція з національними цифровими платформами для забезпечення зручності та ефективності взаємодії громадян з органами місцевого самоврядування. Особлива увага приділяється підвищенню цифрової грамотності населення, зокрема через тестування на цифрову грамотність та надання відповідних сертифікатів. [43]

3.3. Пропозиції щодо підвищення взаємодії громади та органів місцевого самоврядування Рівненської міської ради шляхом покращення цифровізації адміністративних послуг

Покращення взаємодії між громадою та органами місцевого самоврядування Рівненської міської ради через цифровізацію адміністративних послуг є ключовим напрямом розвитку сучасного міста. Цифрові технології сприяють підвищенню прозорості, ефективності та доступності послуг для мешканців, а також зміцнюють довіру громадян до влади. Одним із важливих кроків у цьому напрямі стало створення Департаменту цифрової трансформації та забезпечення надання адміністративних послуг Рівненської міської ради. Цей орган відповідає за впровадження новітніх цифрових рішень, координацію діяльності виконавчих органів та забезпечення надання якісних адміністративних послуг мешканцям громади. Впровадження системи електронного документообігу є ще одним значущим кроком. З 19 лютого 2024 року ця система охопила 147 установ та

залучила понад тисячу користувачів, що дозволило зареєструвати понад 63 тисячі документів. Це свідчить про ефективність та зручність нових технологій у роботі органів влади, роблячи громаду сучасною та відкритою. Також важливою ініціативою є можливість шерингу цифрових копій документів через застосунок «Дія» у Центрі надання адміністративних послуг у місті Рівному. Це забезпечує швидкість та зручність при отриманні адміністративних послуг для мешканців.

Для подальшого покращення взаємодії між громадою та органами місцевого самоврядування Рівненської міської ради рекомендується:

1. Розширення спектру електронних послуг: впровадження нових онлайн-сервісів, які дозволять мешканцям отримувати більшість адміністративних послуг дистанційно, без необхідності відвідування державних установ.
2. Підвищення цифрової грамотності населення: організація навчальних програм для мешканців щодо використання цифрових сервісів, що сприятиме їх активнішому залученню до користування електронними послугами.
3. Підвищення цифрової грамотності працівників апарату та виконавчих органів Рівнеради: організація навчання щодо використання цифрових сервісів, проходження відповідних атестацій, підвищення кваліфікації та навиків роботи з цифровими інструментами, що сприятиме їх активнішому залученню до користування електронними послугами.
4. Забезпечення зворотного зв'язку: створення платформ для збору відгуків та пропозицій від громадян щодо якості надання адміністративних послуг, що дозволить реагувати на потреби громади та вдосконалювати процеси.
5. Інтеграція з національними цифровими платформами: активне використання державних цифрових рішень, таких як «Дія», для спрощення процедур та підвищення зручності для користувачів.
6. Забезпечення сучасною оргтехнікою та лініями швидкісного інтернету для всіх робочих місць працівників Рівненської міської ради має стати основою для впровадження інноваційних управлінських підходів, підвищення продуктивності та ефективності роботи кожного, що передбачає комплексний

розвиток технічної інфраструктури, спрямований на створення максимально комфортних умов для виконання службових обов'язків, оперативності взаємодії між працівниками, а також на підвищення якості обслуговування громадян.

7. Підтримка інновацій та обмін досвідом: участь у програмах, таких як «Акселератор цифрової стійкості «Громада 4.0», що сприяє обміну кращими практиками та впровадженню цифрових рішень у діяльність громади.

Підвищення взаємодії громади та органів місцевого самоврядування Рівненської міської ради шляхом покращення цифровізації адміністративних послуг є важливим кроком у забезпеченні прозорості, ефективності та доступності державних сервісів. Цифрова трансформація дозволяє громадам оперативно реагувати на потреби громадян, підвищувати якість адміністративних послуг, забезпечувати відкритість управління та сприяти залученню мешканців до прийняття рішень. В умовах сучасних викликів, зокрема війни, цифровізація відіграє ключову роль у підтримці стійкості місцевих громад. Одним із головних завдань є розширення спектра електронних послуг, які мають бути об'єднані в єдину інтегровану платформу. Ця платформа повинна забезпечувати доступ до ключових адміністративних сервісів: оформлення заяв, реєстрації документів, подання електронних петицій, отримання довідок тощо. Важливо, щоб платформа була зручною для різних груп населення, включаючи людей похилого віку та осіб з обмеженими можливостями. Зручний інтерфейс і можливість використання з різних пристроїв сприятимуть її популярності серед мешканців.

Підвищення цифрової грамотності громадян також є пріоритетним напрямком. Брак знань і навичок у використанні сучасних технологій є серйозною перешкодою на шляху до повноцінного впровадження цифрових послуг. Важливо організувати освітні програми, семінари, тренінги, особливо для вразливих категорій громадян, зокрема людей похилого віку. Це дозволить не лише підвищити рівень обізнаності, а й запобігти випадкам шахрайства, які виникають через низький рівень цифрових компетенцій. Забезпечення інформаційної безпеки є ще

одним викликом для цифровізації. У сучасних умовах зростає кількість кібератак, тому потрібно інвестувати в системи захисту даних, забезпечувати регулярний моніторинг інформаційних систем, залучати експертів із кібербезпеки для захисту критично важливих сервісів. Захист персональних даних громадян має стати основою будь-якої цифрової ініціативи. Розвиток інтеграції з платформами місцевої демократії, такими як E-Dem, сприятиме активнішому залученню мешканців до процесу прийняття рішень. Ця платформа може стати основою для проведення громадських консультацій, голосувань, подання звернень і моніторингу громадських ініціатив. Використання сучасних інструментів, таких як електронні підписи та ідентифікація через «Дію», дозволить спростити процес взаємодії громади з владою. Одним із практичних кроків має стати модернізація систем обробки звернень громадян. Наприклад, розширення можливостей гарячої лінії 15-53 із впровадженням мобільних додатків, чат-ботів та автоматизованого розподілу запитів. Це допоможе швидше реагувати на проблеми громадян і забезпечить більш ефективну роботу органів місцевого самоврядування.

Інтеграція інформаційних систем також є важливим напрямком цифровізації. Медичні, освітні та соціальні установи громади мають бути підключені до єдиної інформаційної системи, що дозволить уникнути дублювання даних, зменшити витрати на обслуговування та підвищити якість надання послуг. Такий підхід створить єдину цифрову екосистему для всієї громади. Особливу увагу слід приділити безпеці у закладах освіти. Встановлення сучасних систем відеоспостереження з використанням моделей обслуговування від приватних компаній дозволить значно підвищити рівень безпеки учнів. Такі системи можуть включати моніторинг у реальному часі, систему сповіщення про надзвичайні ситуації та послуги групи швидкого реагування. Розширення доступу до Інтернету в укриттях, школах та публічних місцях є необхідним для підтримки зв'язку в умовах кризових ситуацій. Спільна робота з провайдерами дозволить підключити до мережі всі необхідні об'єкти. Окремо варто відзначити роль цифровізації у сфері медичних послуг. Впровадження електронних черг, інтегрованих медичних

інформаційних систем та телемедицини значно підвищить доступність і якість медичного обслуговування для мешканців громади. [42]

Для підвищення рівня цифрової грамотності мешканців громади необхідно реалізувати Концепцію підвищення цифрових компетенцій, яка закладе основу для подальших освітніх заходів. Важливо враховувати потреби громадян, створюючи сервіси, які є інтуїтивно зрозумілими та доступними. Покращення цифровізації адміністративних послуг у Рівненській громаді є важливим кроком до створення сучасного, зручного та ефективного управління. Комплексний підхід до вирішення викликів, активна співпраця з громадськістю, бізнесом та ІТ-сектором сприятимуть успішній реалізації цифрової трансформації, яка покращить якість життя кожного мешканця громади. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню ефективності взаємодії між громадою та органами місцевого самоврядування, забезпечуючи прозорість, доступність та якість надання адміністративних послуг у Рівненській міській територіальній громаді.

ВИСНОВКИ

Результати дослідження проведеного в межах аналізу цифровізації адміністративних послуг, відповідно до визначених у вступі завдань, демонструють що цифровізація адміністративних послуг у Рівненській громаді є необхідним і перспективним напрямком, який потребує подальшого вдосконалення. У процесі дослідження було встановлено ключові виклики, що постають перед впровадженням цифровізації адміністративних послуг. Одним із головних є нестача фінансування, спричинена обмеженнями, зумовленими воєнним станом. Крім того, серед перешкод відзначаються проблеми з кібербезпекою, відсутність уніфікації інформаційних систем різних галузей, низький рівень цифрової грамотності населення та посадових осіб, а також складнощі з перенесенням баз даних між існуючими системами. Ці виклики потребують комплексного підходу до їх вирішення, адже саме вони визначають потенціал цифровізації у забезпеченні якісних адміністративних послуг. Проте, є позитивні досягнення у сфері цифровізації, зокрема затверджена Програма цифрового розвитку рівненської міської територіальної громади, що є підґрунтям для реалізації цифрових ініціатив. Серед реалізованих варто зазначити впровадження системи електронного документообігу в Рівненській міській раді, співпраця з ГО «Утог», відкриття нових віддалених місць ЦНАП, QR-шеринг, електронна черга ЦНАП та інше.

Важливим компонентом дослідження став аналіз міжнародного досвіду цифровізації, зокрема прикладів з Естонії та Сінгапуру. Вивчення цих моделей дозволило сформулювати рекомендації для інтеграції найкращих практик, акцентуючи увагу на уніфікації цифрових платформ, забезпеченні залучення громадян через зручні онлайн-інструменти та впровадженні ефективних заходів з підвищення кібербезпеки. Використання цього досвіду може значно прискорити процес адаптації місцевих рішень до сучасних стандартів.

Аналіз результатів вже реалізованих проектів, показав їх високу ефективність. Зокрема відкриття нових віддалених місць ЦНАП забезпечили

отримання послуг у різних куточках міста, що є зручно та доступно для громадян. Реалізація впровадження системи електронного документообігу посприяла зменшенню нераціонального використання ресурсів та зробила всі процеси документування швидкими та ефективними. Особливо варто відзначити роль громадських ініціатив та співпраці з ГО «УТОГ», які забезпечують швидку реакцію на нагальні потреби. На основі цих досягнень були розроблені рекомендації для подальшої цифровізації, серед яких впровадження інтегрованих цифрових платформ для надання адміністративних послуг, розширення доступу до електронних сервісів, розвиток системи навчання для підвищення цифрової грамотності та реалізація комплексних заходів із забезпечення кібербезпеки. Дослідження також виявило, що воєнний стан суттєво вплинув на можливості фінансування цифрових ініціатив, проте цей виклик став і поштовхом для мобілізації зусиль громадськості. Завдяки активній та злагодженій роботі вдалося оперативно впровадити низку цифрових рішень, які стали важливими інструментами для підтримки громади в кризовий період.

Для забезпечення висновків по кожному розділу та підрозділу, на основі структури роботи та відповідних аспектів дослідження, наведу короткий, але повний виклад висновків: У першому розділі розглянуто теоретичні основи цифровізації адміністративних послуг. Історичний розвиток цієї сфери демонструє трансформацію від складних бюрократичних процесів до сучасних сервісно-орієнтованих підходів. Цифрові технології, такі як електронний документообіг, електронний підпис і платформи, типу «Дія», стали основою модернізації. Проте, цифрова нерівність, питання кібербезпеки та недостатнє правове регулювання залишаються викликами, які потребують уваги. Другий розділ аналізує стан впровадження цифрових технологій у місцевому самоврядуванні. Нормативно-правова база забезпечує фундамент для реалізації цифрових ініціатив, проте вимагає вдосконалення для адаптації до сучасних реалій. У випадку Рівненської міської ради значний прогрес досягнуто через впровадження електронного

документообігу та онлайн-платформ, але обмеження інфраструктури та недостатня цифрова грамотність громадян стримують потенціал цифровізації.

У третьому розділі представлено пропозиції для вдосконалення взаємодії громади з органами місцевого самоврядування. Розвиток комунікаційних процесів через цифрові платформи, такі як Центр надання адміністративних послуг у Рівному, покращує прозорість і доступність послуг. Інноваційні рішення, такі як електронні черги, онлайн-консультації та мобільні додатки, створюють умови для підвищення ефективності. Однак для забезпечення сталого розвитку необхідні інвестиції в інфраструктуру, навчання персоналу та громадян, а також розбудова кібербезпеки.

Зрештою, цифровізація адміністративних послуг є потужним інструментом модернізації управління, що сприяє прозорості, доступності та підвищенню довіри громадян до влади. Для досягнення максимального ефекту важливо усунути технічні, правові та освітні бар'єри. Впровадження інноваційних технологій, адаптація до сучасних викликів і забезпечення інклюзивності стануть запорукою сталого розвитку громад та ефективного функціонування місцевого самоврядування.

Результати підтверджують важливість цифровізації адміністративних послуг як інструменту для покращення якості життя громадян і підвищення ефективності роботи місцевого самоврядування. Комплексний підхід до вирішення викликів, поєднаний із використанням міжнародного досвіду, дозволяє створити сучасну, ефективну та прозору систему взаємодії громади й органів місцевого самоврядування. Подальша робота в цьому напрямку сприятиме сталому розвитку громади, підвищенню її стійкості та готовності до викликів майбутнього.

Основними викликами залишаються цифрова нерівність, недостатня інтеграція інформаційних систем, обмежені технічні можливості в окремих регіонах, а також необхідність посилення кібербезпеки. Для подолання цих проблем важливо не лише технічно вдосконалювати процеси, а й підвищувати цифрову грамотність населення. Міжнародний досвід демонструє, що цілісний

підхід до цифровізації, включаючи створення інтегрованих платформ, забезпечення безпеки даних і розвиток людського капіталу, є запорукою успіху.

Для органів місцевого самоврядування рекомендується впровадження інтегрованих цифрових платформ, систем електронного документообігу, автоматизації черг і реєстрів. Поряд із цим важливо розвивати освітні ініціативи, спрямовані на підвищення цифрових компетенцій як працівників органів влади, так і громадян. Цифровізація також повинна стати основою для відновлення територій у воєнний і поствоєнний періоди, забезпечуючи безперервність надання адміністративних послуг навіть у кризових умовах. Загалом, дослідження підкреслює необхідність комплексного підходу до цифровізації, який охоплює технічні, організаційні, соціальні та правові аспекти. Реалізація таких ініціатив забезпечить ефективність адміністративних процесів, задовольнить потреби громадян та зміцнить довіру до місцевого самоврядування. Цифрові технології виступають ключовим елементом сталого розвитку громад.

Аналіз міжнародного досвіду, зокрема моделей Естонії та Сінгапуру, показав ефективність уніфікованих платформ, широкого доступу громадян до інформації через цифрові інструменти та інтегрованих систем кіберзахисту. Запозичення цих практик дозволяє формувати національні рішення, орієнтовані на підвищення прозорості, скорочення бюрократії та посилення довіри до публічної влади.

Реалізація цифрових технологій потребує не лише технічної модернізації, а й комплексного підходу, який включає розвиток людського капіталу, нормативно-правового забезпечення та інституційної співпраці. Це дозволить інтегрувати Україну до сучасних європейських стандартів управління та сприятиме сталому розвитку громадянського суспільства і підвищенню якості життя населення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Берназюк О. Роль та місце цифрових технологій у сфері публічного управління. Інформаційне право. 2017. №10. С. 166–170. URL: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2017/10/35.pdf> (дата звернення: 10.12.2024).
2. Бородин Є., Піскоха Н., Демошенко Г. Проблеми і переваги цифровізації місцевого самоврядування. Public administartion aspects 9 (4) 2021. С. 95–103. URL: <https://doi.org/10.15421/152141> (дата звернення: 23.10.2024).
3. Деякі питання електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів : Постанова Каб. Міністрів України від 08.09.2016 № 606 : станом на 23 груд. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/606-2016-п#Text> (дата звернення: 10.12.2024).
4. Довідник Департаменту цифрової трансформації та забезпечення надання адміністративних послуг Рівненської міської ради та Центру надання адміністративних послуг у місті Рівному, у тому числі їх ідентифікаційних кодів, офіційних веб-сайтів, адрес електронної пошти, телефонів, адрес та графіку роботи - Набори даних - Портал відкритих даних. Головна сторінка - Data.gov.ua. URL: <https://data.gov.ua/dataset/609113d6-46db-4b2f-800b-7b6605e6d1d5> (дата звернення: 03.09.2024).
5. Єгорова-Луценко Т. П. Цифровізація у сфері надання адміністративних послуг. Цифрові трансформації України 2020: виклики та реалії: зб.наук.пр. НДІ ПЗІР НАПрН України № 1 за матеріалами круглого столу, 18 березня 2020 р. Харків: НДІ ПЗІР НАПрН України, 2020. С. 53-62. URL: <https://openarchive.nure.ua/bitstream/document/13904/1/ndipzir9.pdf> (дата звернення: 09.12.2024).
6. Заступник В., Павлов М.. Електронне, цифрове та smart-управління: сутність та співвідношення термінів. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2020. № 1(96). С. 115–121. URL: [https://doi.org/10.36030/2310-2837-1\(96\)-2020-115-121](https://doi.org/10.36030/2310-2837-1(96)-2020-115-121) (дата звернення: 10.12.2024).

7. Інформація про організаційну структуру розпорядника інформації Департаменту цифрової трансформації та забезпечення надання адміністративних послуг Рівненської міської ради - Набори даних - Портал відкритих даних. Головна сторінка - Data.gov.ua. URL: <https://data.gov.ua/dataset/3106ab26-81c2-4656-a5ab-23783e208b54> (дата звернення: 03.09.2024).
8. Корольок Т., Ковпак А. Цифровізація місцевого самоврядування в Україні: потенціал і виклики в умовах війни. *Studenckie Prace Prawnicze, Administratywistyczne i Ekonomiczne*. 2024. Т. 45. С. 45–58. URL: <https://doi.org/10.19195/1733-5779.45.4> (дата звернення: 23.10.2024).
9. Куйбіда В. С., Карпенко О. В., Наместнік В. В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. Серія: Державне управління. 2018. № 1. С. 5–10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2018_1_3 (дата звернення: 10.12.2024).
10. Ніколіна І. І. Аналіз тренду цифрової трансформації публічного управління та адміністрування в Україні. *Public management and administration in Ukraine*. 2020. № 19. С. 53. URL: <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2020.19.10> (дата звернення: 10.12.2024).
11. Нормативно-правові акти у сфері надання адміністративних послуг - Voladm.gov.ua. Волинська Обласна Державна Адміністрація. URL: <https://cutt.ly/4eNhJ43t> (дата звернення: 10.12.2024).
12. Положення про Департамент цифрової трансформації та забезпечення надання адміністративних послуг Рівненської міської ради - Набори даних - Портал відкритих даних. Головна сторінка - Data.gov.ua. URL: <https://data.gov.ua/dataset/d3d62efc-ee11-4c08-813b-4bdb11985010> (дата звернення: 03.09.2024).
13. Положення про УЗНАП РМР в новій редакції - Набори даних - Портал відкритих даних. Головна сторінка - Data.gov.ua. URL:

<https://data.gov.ua/dataset/09691d82-b189-4d9a-9cc0-f13a415c4648> (дата звернення: 03.09.2024)..

14. Положення про Центр надання адміністративних послуг у м. Рівному - Набори даних - Портал відкритих даних. Головна сторінка - Data.gov.ua. URL: <https://data.gov.ua/dataset/20332171-ba8f-47e9-bffa-cb6b30337fab> (дата звернення: 03.09.2024).

15. Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI : станом на 15 листоп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> (дата звернення: 10.12.2024).

16. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації мережі та функціонування центрів надання адміністративних послуг та удосконалення доступу до адміністративних послуг, які надаються в електронній формі : Закон України від 03.11.2020 № 943-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/943-20#Text> (дата звернення: 10.12.2024).

17. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розширення повноважень органів місцевого самоврядування та оптимізації надання адміністративних послуг : Закон України від 10.12.2015 № 888-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/888-19#Text> (дата звернення: 10.12.2024).

18. Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності : Закон України від 06.09.2005 № 2806-IV : станом на 15 листоп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2806-15#Text> (дата звернення: 10.12.2024).

19. Про електронні довірчі послуги : Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII : станом на 15 листоп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text> (дата звернення: 10.12.2024).

20. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 № 851-IV : станом на 1 січ. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text> (дата звернення: 10.12.2024).

21. Про затвердження вимог до підготовки технологічної картки адміністративної послуги : Постанова Каб. Міністрів України від 30.01.2013 № 44.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/44-2013-п#Text> (дата звернення: 10.12.2024).

22. Про затвердження зразка бланка, технічного опису та Порядку оформлення, видачі, обміну, пересилання, вилучення, повернення державі, визнання недійсним та знищення паспорта громадянина України для виїзду за кордон : Постанова Каб. Міністрів України від 07.05.2014 № 152 : станом на 16 квіт. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/152-2014-п#Text> (дата звернення: 10.12.2024).

23. Про затвердження зразка бланка, технічного опису та Порядку оформлення, видачі, обміну, пересилання, вилучення, повернення державі, визнання недійсним, знищення посвідчення особи без громадянства для виїзду за кордон з безконтактним електронним носієм : Постанова Каб. Міністрів України від 07.05.2014 № 153 : станом на 16 верес. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/153-2014-п#Text> (дата звернення: 10.12.2024).

24. Про затвердження плану заходів щодо створення Єдиного державного порталу адміністративних послуг : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 11.09.2013 № 718-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/718-2013-п#Text> (дата звернення: 10.12.2024).

25. Про затвердження Порядку ведення Єдиного державного порталу адміністративних послуг : Постанова Каб. Міністрів України від 03.01.2013 № 13 : станом на 26 трав. 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/13-2013-п#Text> (дата звернення: 10.12.2024).

26. Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для забезпечення розвитку електронного урядування у сфері надання адміністративних послуг : Постанова Каб. Міністрів України від 04.10.2017 № 770. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/770-2017-п#Text> (дата звернення: 10.12.2024).

27. Про затвердження Порядку інтеграції інформаційних систем державних органів та органів місцевого самоврядування до Єдиного державного порталу адміністративних послуг : Наказ М-ва екон. розвитку і торгівлі України від

08.09.2016 № 1501/248. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1315-16#Text> (дата звернення: 10.12.2024).

28. Про затвердження Примірного положення про центр надання адміністративних послуг : Постанова Каб. Міністрів України від 20.02.2013 № 118 : станом на 13 серп. 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/118-2013-п#Text> (дата звернення: 10.12.2024).

29. Про затвердження Примірного регламенту центру надання адміністративних послуг : Постанова Каб. Міністрів України від 01.08.2013 № 588 : станом на 1 лют. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/588-2013-п#Text> (дата звернення: 10.12.2024).

30. Про затвердження Програми цифрового розвитку Рівненської міської територіальної громади на 2023–2025 роки. Рівненська міська рада. URL: <https://rivnerada.gov.ua/PublicServicesAPI/api/search-document/load-senate-document/26117/0/3333/11-05-2023> (дата звернення: 12.12.2024).

31. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI : станом на 27 квіт. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text> (дата звернення: 10.12.2024).

32. Про Перелік документів дозвільного характеру у сфері господарської діяльності : Закон України від 19.05.2011 № 3392-VI : станом на 15 листоп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3392-17#Text> (дата звернення: 10.12.2024).

33. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 20.09.2017 № 649-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-p#Text> (дата звернення: 10.12.2024).

34. Прокопенко С. Л. Взаємодія органів державної влади та органів місцевого самоврядування у сфері надання адміністративних послуг у контексті децентралізації та цифровізації. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2024. № 2. С. 25–30. URL: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.2.4> (дата звернення: 23.10.2024).

35. Рівненська міська рада покращує рівень публічності: дослідження ОПОРИ | Громадянська мережа ОПОРА Рівне | Рівненська обласна організація Всеукраїнської громадської організації «Громадянська мережа «ОПОРА». URL: <https://cutt.ly/XeNhCbXC> (дата звернення: 12.12.2024).
36. Рівненська міська рада. Департамент цифрової трансформації та забезпечення надання адміністративних послуг. URL: <https://rivnerada.gov.ua/portal/view-department/36> (дата звернення: 03.09.2024).
37. Сидоренко Н. О. Діджиталізація: електронні адміністративні послуги. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2021. № 4. С. 11–15. URL: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2021.4.2> (дата звернення: 23.10.2024).
38. Сиротін В. Д. Особливості цифровізації у сфері публічного управління. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2023. № 9. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-9-02-06> (дата звернення: 10.12.2024).
39. Тищенко І. О. Адміністративні процедури надання електронних послуг публічною адміністрацією в Україні. Форум права. 2017. № 2. С. 124–129. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/FP_index.htm_2017_2_21 (дата звернення: 10.12.2024).
40. ЦНАП Рівне on Instagram: Обмін досвідом. Instagram. URL: <https://www.instagram.com/p/DDZtjokodVY/> (дата звернення: 12.12.2024).
41. Цифровізація Рівного у період повномасштабної війни: ситуація і тенденції | Громадянська мережа ОПОРА Рівне. Громадянська мережа ОПОРА Рівне | Рівненська обласна організація Всеукраїнської громадської організації «Громадянська мережа «ОПОРА». URL: <https://cutt.ly/1eNhVs5M> (дата звернення: 12.12.2024).
42. ЦНАП | Головна. Рівненська міська рада. URL: <https://www.cnaprv.gov.ua/> (дата звернення: 12.12.2024).

43. ЦНАП | Положення про Департамент цифрової трансформації та забезпечення надання адміністративних послуг Рівненської міської ради. ЦНАП | Головна. URL: <https://cutt.ly/oeNhBbUR> (дата звернення: 12.12.2024).
44. A general model of performance and quality for one-stop e-Government service offerings / D. Gouscos et al. *Government Information Quarterly*. 2007. Vol. 24, no. 4. P. 860–885. URL: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2006.07.016> (date of access: 10.12.2024).
45. Bernaziuk O. Administrative Electronic Services: Concept and Terms of Implementation in Ukraine. *Entrepreneurship, Economy and Law*. 2019. Vol. 5. P. 196–199. URL: <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2019.5.36> (date of access: 22.10.2024).
46. Digitalization of the administrative services in various fields of activity / Y. Turovets et al. *Revista Amazonia Investiga*. 2022. URL: <https://doi.org/10.34069/ai/2022.60.12.9> (date of access: 10.12.2024).
47. Erkkilä T. Information Processing and Digitalization in Bureaucracies. *Oxford Research Encyclopedia of Politics*. 2021. URL: <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.1749> (date of access: 10.12.2024).
48. Harnessing Digital Transformation for Improved Public Service Delivery: Lessons from Global Administrative Practices / S. H. Idrus et al. *Join: Journal of Social Science*. 2024. URL: <https://doi.org/10.59613/k8s6s859> (date of access: 10.12.2024).
49. Havrylenko T. S. Introduction of modern technologies in local governments of ukraine on the example of the city of Kyiv. *Juridical scientific and electronic journal*. 2021. No. 9. P. 18–20. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2021-9/2> (date of access: 22.10.2024).
50. Krakovska A., Babyk M. Digitalization of administrative services in Ukraine: problems and prospects of development. *Uzhhorod National University Herald. Series: Law*. 2022. No. 70. P. 329–334. URL: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.70.52> (date of access: 09.12.2024).
51. Maliukhov O. ANALYSIS OF INTERNATIONAL PRACTICES OF IMPLEMENTING THE LATEST INFORMATION TECHNOLOGIES IN THE

- ACTIVITIES OF LOCAL GOVERNMENTS. Economic scope. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/192-8> (date of access: 10.12.2024).
52. Malyi I., Tsedik M. Institutional dimension of digitalization in public administration in Ukraine. *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*. 2022. No. 2. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2022.2.3> (date of access: 10.12.2024).
53. Methodology of statistical assessment of the digital transformation of Ukraine state and dynamics / I. Mantsurov et al. *Economy of Ukraine*. 2022. Vol. 2022, no. 3. P. 39–56. URL: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.03.039> (date of access: 10.12.2024).
54. Pashov R. I., Pokhozhalova A. I. Digitalization of the communicative component in work of public authorities in Ukraine. «Scientific Notes of Taurida V.I. Vernadsky University», series «Public Administration». 2022. No. 4. P. 77–83. URL: <https://doi.org/10.32782/tnu-2663-6468/2022.4/13> (date of access: 12.12.2024).
55. Pochenchuk G., Kuzmuk I. The public government system transformation in the digital era. *Bulletin of Chernivtsi institute of trade and economics*. 2022. URL: <https://doi.org/10.34025/2310-8185-2022-1.85.03> (date of access: 10.12.2024).
56. Polovyi P. V. Regulatory and legal mechanism of digital transformations in public government bodies and development of digital competences of public servants. «Scientific Notes of Taurida V.I. Vernadsky University», series «Public Administration». 2022. No. 4. P. 84–93. URL: <https://doi.org/10.32782/tnu-2663-6468/2022.4/14> (date of access: 12.12.2024).
57. Rohovenko O. V., Lykhovyd A. V. Digitalization of local government: main advantages and challenges. *Juridical scientific and electronic journal*. 2022. P. 120–122. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2022-10/25> (date of access: 22.10.2024).
58. Savchenko O. O. Current trends in the implementation of digitalization of public administration in the countries of the European Union. *Public administration and customs administration*. 2022. P. 117–122. URL: <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2022-spec.19> (date of access: 10.12.2024).

59. Shcherba V. Current trends in the digital transformation of public administration in Ukraine: the legal aspect. Public administration aspects. 2020. Vol. 8, no. 1 SI. P. 139–141. URL: <https://doi.org/10.15421/152063> (date of access: 13.12.2024).
60. SWOT analysis of digital transformation in electronic administrative services at the municipal level / M. Bogdanova et al. International Scientific Conference „Business and Management“. 2023. URL: <https://doi.org/10.3846/bm.2023.1007> (date of access: 10.12.2024).
61. Vovk N., Markovets O. EU experience in the digital transformation of administrative services. Scientific journal “Library Science Record Studies Informology”. 2024. URL: <https://doi.org/10.63009/lrsi/2.2024.20> (date of access: 14.12.2024).