

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
Факультет управління
Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему:

**«ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ
ПОСЛУГ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ»**

Виконав: студент 4 курсу, групи ПУА-42
спеціальності «Публічне управління та
адміністрування»
ОР «Бакалавр»
Бегметюк Володимир Володимирович

Керівник: д.н. держ. упр. Звірич В.В.

Рецензент: к.е.н., доцент. Колєдіна К.О.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ	6
1.1. Сутність та роль адміністративних послуг у системі публічного управління	6
1.2. Цифрова трансформація публічного управління як передумова модернізації адміністративних послуг	16
1.3. Інструменти надання адміністративних послуг	24
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ У ТИСМЕНИЦЬКІЙ МІСЬКІЙ РАДІ	31
2.1. Організаційно-правова характеристика системи надання адміністративних послуг у Тисменицькій міській раді	31
2.2. Аналіз цифрових інструментів та електронних сервісів у процесі надання адміністративних послуг	38
2.3. Оцінка ефективності надання адміністративних послуг та проблеми їх цифровізації	44
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	52
3.1. Удосконалення організаційних механізмів впровадження інноваційних інструментів надання адміністративних послуг	52
3.2. Розвиток цифрових сервісів та сучасних технологій взаємодії з громадянами	56
3.3. Стратегічні напрями цифрової трансформації системи надання адміністративних послуг у Тисменицькій міській раді	60
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74

ВСТУП

Актуальність теми. Адміністративні послуги є одним із ключових напрямів взаємодії органів публічної влади з громадянами та суб'єктами господарювання. Від рівня їх доступності, якості, оперативності та зручності отримання значною мірою залежить ефективність функціонування системи публічного управління, рівень довіри населення до органів влади та реалізація прав і законних інтересів громадян. У сучасних умовах розвитку демократичної держави адміністративні послуги розглядаються не лише як результат реалізації владних повноважень, а й як важливий елемент сервісно орієнтованої моделі публічного управління, в центрі якої перебувають потреби людини.

Протягом останніх років в Україні відбувається активне реформування системи надання адміністративних послуг, спрямоване на підвищення їх якості, спрощення адміністративних процедур та наближення послуг до громадян. Важливу роль у цьому процесі відіграли створення мережі центрів надання адміністративних послуг, реалізація реформи децентралізації та розвиток сучасних механізмів взаємодії між громадянами й органами влади. Водночас подальше удосконалення системи надання адміністративних послуг неможливе без широкого використання цифрових технологій та інноваційних управлінських рішень.

Цифрова трансформація публічного управління створює нові можливості для модернізації адміністративних послуг шляхом впровадження електронних сервісів, цифрових платформ, систем електронної ідентифікації, автоматизованого обміну даними між державними реєстрами, проактивних послуг та інших інноваційних інструментів. Їх використання сприяє скороченню строків надання послуг, зменшенню бюрократичних процедур, підвищенню прозорості діяльності органів влади та забезпеченню більш зручної взаємодії між державою і громадянами.

Особливої актуальності зазначені питання набувають на рівні територіальних громад, де саме органи місцевого самоврядування забезпечують безпосереднє надання значної частини адміністративних послуг населенню. Від ефективності використання інноваційних інструментів у діяльності органів місцевого самоврядування значною мірою залежить якість адміністративного обслуговування, рівень цифрової зрілості громади та результативність реалізації державної політики цифрової трансформації.

Метою роботи є дослідження теоретичних і практичних засад використання інноваційних інструментів надання адміністративних послуг в умовах цифрової трансформації публічного управління та обґрунтування напрямів їх удосконалення на рівні органів місцевого самоврядування.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- дослідити сутність та роль адміністративних послуг у системі публічного управління;
- розкрити особливості цифрової трансформації публічного управління як передумови модернізації адміністративних послуг;
- охарактеризувати сучасні інструменти надання адміністративних послуг;
- проаналізувати організаційно-правові засади функціонування системи надання адміністративних послуг у Тисменицькій міській раді;
- здійснити аналіз цифрових інструментів та електронних сервісів у процесі надання адміністративних послуг;
- оцінити ефективність використання інструментів та визначити проблеми цифровізації адміністративних послуг;
- обґрунтувати напрями удосконалення організаційних механізмів впровадження інноваційних інструментів;
- розробити пропозиції щодо розвитку цифрових сервісів та стратегічних напрямів цифрової трансформації системи надання адміністративних послуг.

Об'єктом дослідження є система надання адміністративних послуг в умовах цифрової трансформації публічного управління.

Предметом дослідження є теоретичні, організаційні та практичні аспекти використання інноваційних інструментів надання адміністративних послуг у діяльності органів місцевого самоврядування.

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема методи аналізу і синтезу, порівняння, узагальнення, системного підходу, статистичного аналізу, табличного узагальнення інформації та SWOT-аналізу.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення діяльності органів місцевого самоврядування щодо впровадження інноваційних інструментів надання адміністративних послуг та розвитку цифрових сервісів.

Обсяг та структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

1.1. Сутність та роль адміністративних послуг у системі публічного управління

Розвиток сучасного публічного управління характеризується поступовим переходом від традиційної моделі державного управління, орієнтованої переважно на реалізацію владно-розпорядчих функцій, до сервісно орієнтованої моделі діяльності органів влади. Така трансформація обумовлена необхідністю забезпечення належного рівня реалізації прав і свобод людини, підвищення ефективності функціонування державних інституцій та впровадження принципів належного врядування. У цих умовах особливого значення набуває система адміністративних послуг, яка виступає одним із ключових механізмів взаємодії органів публічної влади з громадянами та суб'єктами господарювання [1; 2].

Становлення концепції сервісної держави стало закономірним результатом розвитку демократичних інститутів та поширення людиноцентричного підходу в управлінні. Якщо в межах класичної бюрократичної моделі громадянин розглядався переважно як об'єкт управлінського впливу, то сучасне публічне управління базується на визнанні людини головним суб'єктом суспільних відносин та споживачем публічних послуг. Відповідно діяльність органів влади повинна бути спрямована на створення максимально сприятливих умов для реалізації прав та законних інтересів громадян, що знаходить своє відображення у розвитку системи адміністративних послуг [3].

У науковій літературі адміністративні послуги розглядаються як важливий інструмент реалізації функцій держави та органів місцевого

самоврядування. Водночас відсутність тривалий час єдиного нормативного визначення цього поняття спричинила формування різних підходів до його трактування. Частина науковців розглядає адміністративні послуги як результат реалізації владних повноважень суб'єктами публічної адміністрації. Інші акцентують увагу на процедурному аспекті та визначають адміністративну послугу як форму взаємодії між органом влади та особою, спрямовану на реалізацію її прав та законних інтересів. Поширеним є також сервісний підхід, відповідно до якого адміністративні послуги розглядаються як різновид публічних послуг, що забезпечують задоволення потреб громадян у взаємодії з державою [4; 5].

Узагальнення наукових підходів дозволяє стверджувати, що адміністративні послуги поєднують у собі правову, організаційну та сервісну складові. З одного боку, вони є результатом реалізації владних повноважень уповноваженими суб'єктами, а з іншого – виступають механізмом забезпечення прав, свобод та законних інтересів громадян. Саме така подвійна природа адміністративних послуг визначає їх особливе місце у системі публічного управління.

Нормативне закріплення поняття адміністративної послуги в Україні відбулося із прийняттям Закону України «Про адміністративні послуги». Відповідно до статті 1 зазначеного Закону адміністративна послуга визначається як результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг за заявою фізичної або юридичної особи, спрямований на набуття, зміну чи припинення прав та обов'язків такої особи відповідно до закону [2]. На відміну від багатьох інших публічних послуг, адміністративна послуга має чітко визначені юридичні наслідки для заявника та безпосередньо пов'язана із прийняттям індивідуального адміністративного рішення.

Важливою особливістю адміністративних послуг є їх місце у структурі публічних послуг. У сучасній науковій літературі поняття «публічна послуга» розглядається як ширша категорія, що охоплює всі послуги, які надаються

державою, органами місцевого самоврядування, державними та комунальними установами в інтересах суспільства. До таких послуг належать освітні, медичні, соціальні, культурні, житлово-комунальні та інші послуги. Водночас адміністративні послуги становлять окремий вид публічних послуг, оскільки їх результатом є виникнення, зміна або припинення певних прав чи обов'язків особи [6].

На відміну від більшості інших публічних послуг адміністративні послуги мають виражений владний характер. Їх надання можливе виключно суб'єктами владних повноважень або уповноваженими законом особами. Підставою для отримання адміністративної послуги є звернення фізичної чи юридичної особи, а процедура її надання визначається відповідними нормативно-правовими актами. Результатом адміністративної послуги може бути видача дозволу, ліцензії, посвідчення, проведення державної реєстрації, внесення відомостей до реєстрів або інше адміністративне рішення, що впливає на правовий статус заявника [2; 5].

Адміністративні послуги є важливим інструментом реалізації конституційних прав громадян. Через механізм їх надання забезпечується реалізація права на підприємницьку діяльність, права власності, права на свободу пересування, права на соціальний захист та інших прав, гарантованих Конституцією України [1]. Саме тому якість функціонування системи адміністративних послуг значною мірою впливає на рівень довіри громадян до органів публічної влади та ефективність державного управління загалом.

Важливою умовою функціонування сучасної системи адміністративних послуг є дотримання принципів належного врядування. До таких принципів належать законність, відкритість, прозорість, доступність, підзвітність, оперативність та орієнтація на потреби громадян. Реалізація зазначених принципів сприяє підвищенню якості адміністративного обслуговування, забезпечує рівний доступ населення до послуг та створює передумови для формування партнерських відносин між державою і суспільством [3; 7].

Принципи надання адміністративних послуг формують основу функціонування всієї системи адміністративного обслуговування та визначають вимоги до діяльності суб'єктів владних повноважень. Їх значення полягає не лише у встановленні загальних правил організації процесу надання послуг, а й у забезпеченні захисту прав та законних інтересів громадян під час взаємодії з органами влади. В умовах реформування системи публічного управління та впровадження європейських стандартів врядування дотримання принципів надання адміністративних послуг виступає важливим чинником підвищення ефективності діяльності державних інституцій та органів місцевого самоврядування.

Закон України «Про адміністративні послуги» визначає низку принципів, на яких базується державна політика у сфері надання адміністративних послуг. До них належать верховенство права, стабільність, рівність перед законом, відкритість та прозорість, оперативність і своєчасність, доступність інформації про адміністративні послуги, захищеність персональних даних, раціональна мінімізація кількості документів та процедурних дій, а також неупередженість і справедливість [2]. Вказані принципи відображають сучасне розуміння ролі органів публічної влади як інституцій, діяльність яких повинна бути спрямована на забезпечення потреб громадян та створення сприятливих умов для реалізації їхніх прав.

Особливе значення має принцип верховенства права, який передбачає пріоритет прав і свобод людини у процесі надання адміністративних послуг. Реалізація цього принципу забезпечує законність діяльності суб'єктів надання послуг, обґрунтованість прийнятих рішень та можливість захисту прав заявників у разі їх порушення. Водночас принцип відкритості та прозорості гарантує громадянам доступ до повної та достовірної інформації щодо порядку отримання адміністративних послуг, строків їх надання, необхідних документів та розміру адміністративного збору.

Важливу роль у забезпеченні якості адміністративного обслуговування відіграють принципи оперативності та своєчасності. Їх реалізація передбачає

дотримання встановлених строків розгляду звернень та прийняття адміністративних рішень, що сприяє підвищенню рівня довіри громадян до органів влади. Не менш важливим є принцип раціональної мінімізації кількості документів і процедурних дій, який спрямований на спрощення адміністративних процедур та усунення надмірних бюрократичних бар'єрів. У сучасних умовах цей принцип набуває особливої актуальності у зв'язку із цифровізацією адміністративних процесів та переходом до електронної форми взаємодії між державою і громадянами.

Узагальнення основних принципів надання адміністративних послуг дозволяє систематизувати їх зміст та визначити роль у функціонуванні системи публічного управління (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Принципи надання адміністративних послуг

Принцип	Характеристика
Верховенство права	Забезпечення пріоритету прав і свобод людини та здійснення діяльності відповідно до законодавства
Стабільність	Гарантування сталості процедур та умов отримання адміністративних послуг
Рівність перед законом	Забезпечення рівного доступу до послуг для всіх категорій населення
Відкритість і прозорість	Доступність інформації про порядок та умови надання послуг
Оперативність і своєчасність	Дотримання встановлених строків розгляду заяв та прийняття рішень
Доступність інформації	Забезпечення громадян необхідною інформацією щодо отримання послуг
Захищеність персональних даних	Гарантування конфіденційності інформації про заявника
Мінімізація документів і процедур	Скорочення бюрократичних процедур та спрощення процесу отримання послуг
Неупередженість і справедливість	Об'єктивний розгляд звернень та прийняття рішень без дискримінації

Джерело: [2].

Дотримання зазначених принципів є необхідною умовою забезпечення ефективності системи адміністративних послуг. Вони створюють передумови для підвищення якості адміністративного обслуговування, забезпечення прав громадян та формування довіри до органів публічної влади. Разом із тим

практична реалізація зазначених принципів значною мірою залежить від рівня розвитку інституційного середовища, нормативно-правового забезпечення та організаційних механізмів надання адміністративних послуг.

Становлення сучасної системи адміністративних послуг в Україні відбувалося поступово та було тісно пов'язане із процесами реформування державного управління. До кінця 1990-х років система взаємодії громадян із органами влади характеризувалася значною бюрократизацією процедур, відсутністю єдиних стандартів обслуговування та складністю отримання більшості адміністративних послуг. Це зумовлювало необхідність проведення комплексних змін, спрямованих на підвищення ефективності діяльності державних інституцій та покращення якості адміністративного обслуговування населення.

Важливим кроком у цьому напрямі стало схвалення у 1998 році Концепції адміністративної реформи в Україні, яка визначила стратегічні напрями модернізації системи державного управління та наголосила на необхідності орієнтації діяльності органів влади на потреби громадян [8]. Саме в межах адміністративної реформи було закладено підґрунтя для формування сучасного інституту адміністративних послуг та поступового переходу до сервісної моделі діяльності державних органів.

Подальший розвиток системи адміністративних послуг був пов'язаний із формуванням відповідного нормативно-правового забезпечення та впровадженням нових організаційних механізмів взаємодії між державою і громадянами. Особливе значення мало прийняття Закону України «Про адміністративні послуги» у 2012 році, який визначив правові засади функціонування системи адміністративних послуг та створив умови для її подальшого розвитку. Саме після прийняття зазначеного Закону розпочався активний процес створення центрів надання адміністративних послуг, стандартизації адміністративних процедур та підвищення доступності послуг для населення.

Аналіз розвитку системи адміністративних послуг в Україні дозволяє виокремити декілька етапів, кожен з яких характеризується певними інституційними змінами, удосконаленням нормативно-правового забезпечення та впровадженням нових підходів до організації взаємодії між органами влади та громадянами. Еволюція системи адміністративних послуг відображає загальні тенденції реформування публічного управління та поступовий перехід від бюрократичної моделі державного управління до сервісно орієнтованої системи надання послуг.

Таблиця 1.2

Етапи розвитку системи адміністративних послуг в Україні

Етап	Період	Характеристика
Підготовчий	до 1998 р.	Переважання адміністративно-командних підходів до взаємодії держави та громадян, відсутність концепції адміністративних послуг
Реформування системи державного управління	1998–2012 рр.	Реалізація Концепції адміністративної реформи, формування сервісної орієнтації діяльності органів влади
Інституційний розвиток	2012–2020 рр.	Прийняття Закону України «Про адміністративні послуги», створення та розвиток мережі ЦНАП
Цифрова трансформація	з 2020 р.	Впровадження електронних адміністративних послуг, розвиток цифрових платформ та системи «Дія»

Джерело: [2; 8; 9].

Наведені етапи свідчать про поступове ускладнення та вдосконалення системи адміністративних послуг. Якщо на початковому етапі основна увага приділялася реформуванню системи державного управління та формуванню концептуальних засад сервісної держави, то в подальшому пріоритетними напрямками стали створення відповідної інституційної інфраструктури, підвищення доступності послуг та цифровізація адміністративних процедур.

Одним із найбільш вагомих результатів реформування системи адміністративних послуг стало створення центрів надання адміністративних послуг. Відповідно до Закону України «Про адміністративні послуги» ЦНАП є постійно діючим робочим органом або структурним підрозділом органу місцевого самоврядування чи місцевої державної адміністрації, через який

здійснюється надання адміністративних послуг за принципом «єдиного вікна» [2].

Запровадження ЦНАП стало важливим кроком на шляху до підвищення доступності адміністративних послуг та спрощення взаємодії громадян із органами влади. До створення центрів отримання багатьох послуг вимагало від громадян звернення до кількох установ, подання значної кількості документів та витрачання значного часу на проходження адміністративних процедур. Функціонування ЦНАП дозволило суттєво спростити ці процеси шляхом концентрації широкого переліку послуг в одному місці та стандартизації процедур їх надання [5].

Важливою перевагою центрів надання адміністративних послуг є реалізація принципу клієнтоорієнтованості. На відміну від традиційної моделі функціонування органів влади, діяльність ЦНАП спрямована на створення комфортних умов для отримувачів послуг. Це передбачає впровадження сучасних стандартів обслуговування, електронної черги, інформаційної підтримки заявників, можливості попереднього запису та інших механізмів, спрямованих на підвищення якості адміністративного сервісу [7].

Суттєвий вплив на розвиток системи адміністративних послуг справила реформа децентралізації. Передача значної частини повноважень органам місцевого самоврядування сприяла наближенню адміністративних послуг до громадян та розширенню можливостей територіальних громад щодо самостійної організації їх надання. У результаті громади отримали можливість створювати власні ЦНАП, відкривати віддалені робочі місця адміністраторів, запроваджувати мобільні офіси та впроваджувати сучасні форми обслуговування населення [10].

У межах реформи децентралізації адміністративні послуги почали розглядатися не лише як інструмент реалізації повноважень органів влади, а і як важливий чинник розвитку територіальних громад. Якість та доступність адміністративних послуг дедалі частіше виступають показниками ефективності діяльності органів місцевого самоврядування та рівня розвитку

місцевого публічного управління. Відтак удосконалення системи надання адміністративних послуг стало одним із пріоритетних напрямів діяльності територіальних громад.

Роль адміністративних послуг у системі публічного управління не обмежується виключно забезпеченням реалізації прав громадян. Вони виконують низку важливих функцій, які безпосередньо впливають на ефективність функціонування державних інституцій та органів місцевого самоврядування. Насамперед адміністративні послуги виконують правореалізаційну функцію, оскільки забезпечують практичне втілення прав і свобод людини. Через механізм надання адміністративних послуг особа може реалізувати право на підприємницьку діяльність, право власності, право на соціальний захист, свободу пересування та інші права, передбачені законодавством України [1].

Водночас адміністративні послуги виконують управлінську функцію, оскільки виступають одним із механізмів реалізації повноважень органів публічної влади. Саме через процедури надання адміністративних послуг забезпечується виконання значної частини функцій держави та органів місцевого самоврядування. Крім того, адміністративні послуги виконують комунікаційну функцію, сприяючи формуванню взаємодії між владою та суспільством і забезпечуючи зворотний зв'язок між громадянами та органами влади.

Важливою є також соціальна функція адміністративних послуг, яка полягає у забезпеченні рівного доступу населення до публічних сервісів та створенні умов для реалізації соціальних гарантій. Реалізація цієї функції особливо важлива в умовах децентралізації, коли органи місцевого самоврядування несуть відповідальність за забезпечення належного рівня адміністративного обслуговування мешканців територіальних громад.

Таким чином, адміністративні послуги є невід'ємною складовою системи публічного управління та одним із ключових інструментів реалізації функцій держави й органів місцевого самоврядування. Їх розвиток відображає

загальні тенденції модернізації публічного управління, орієнтованого на потреби громадян, підвищення якості публічних сервісів та забезпечення відкритості діяльності органів влади. Водночас подальше вдосконалення системи адміністративних послуг нерозривно пов'язане з процесами цифрової трансформації публічного управління, які відкривають нові можливості для підвищення доступності, оперативності та якості адміністративного обслуговування населення, що потребує окремого дослідження.

Отже, адміністративні послуги є важливим інститутом сучасного публічного управління, який забезпечує практичну реалізацію прав і законних інтересів громадян, сприяє підвищенню ефективності діяльності органів публічної влади та формуванню довіри суспільства до державних інституцій. Реформування системи адміністративних послуг в Україні відбувалося у напрямі переходу від бюрократичної моделі адміністративного обслуговування до сервісно орієнтованого підходу, заснованого на принципах відкритості, доступності, прозорості та людиноцентризму. Важливу роль у цьому процесі відіграли створення центрів надання адміністративних послуг, децентралізація владних повноважень та впровадження сучасних управлінських практик. Водночас подальше підвищення якості адміністративного обслуговування неможливе без широкого використання цифрових технологій та модернізації механізмів взаємодії між державою і громадянами, що актуалізує дослідження процесів цифрової трансформації публічного управління.

1.2. Цифрова трансформація публічного управління як передумова модернізації адміністративних послуг

Стрімкий розвиток цифрових технологій став одним із визначальних чинників трансформації суспільних відносин та модернізації системи публічного управління у XXI столітті. Поширення інформаційно-

комунікаційних технологій, розвиток електронних сервісів, автоматизація управлінських процесів та зростання обсягів цифрових даних зумовили необхідність переосмислення традиційних підходів до діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування. У сучасних умовах цифрові технології розглядаються не лише як інструмент підвищення ефективності діяльності органів влади, а і як основа формування нової моделі публічного управління, орієнтованої на потреби громадян, відкритість, прозорість та оперативність прийняття управлінських рішень [16; 17].

Процеси цифрової трансформації охоплюють практично всі сфери суспільного життя, включаючи економіку, освіту, охорону здоров'я, соціальну сферу та державне управління. Водночас саме публічний сектор є одним із найбільш складних об'єктів цифрової модернізації, оскільки його діяльність пов'язана із значною кількістю адміністративних процедур, міжвідомчою взаємодією, обробкою великих масивів інформації та забезпеченням реалізації прав громадян. За таких умов цифрова трансформація стає не лише інструментом технологічного оновлення, а й важливою передумовою підвищення ефективності функціонування всієї системи публічного управління [18].

У науковій літературі цифрова трансформація розглядається як комплексний процес інтеграції цифрових технологій у діяльність організацій та інституцій, що супроводжується зміною управлінських процесів, організаційної структури, механізмів взаємодії та моделей надання послуг. На відміну від звичайного впровадження інформаційних технологій, цифрова трансформація передбачає якісні зміни у способах функціонування організацій та формуванні нових підходів до створення суспільної цінності [19].

У сфері публічного управління цифрова трансформація означає перехід від традиційних адміністративних процедур до цифрових форматів взаємодії між державою, бізнесом та громадянами. Такий підхід передбачає використання цифрових платформ, державних реєстрів, електронного

документообігу, систем електронної ідентифікації, аналітики даних та інших інструментів, які забезпечують підвищення ефективності діяльності органів влади та якості публічних послуг [20].

Водночас у наукових дослідженнях часто використовуються суміжні поняття «інформатизація», «цифровізація» та «цифрова трансформація», які мають різний зміст та відображають окремі етапи розвитку інформаційного суспільства. Розмежування цих понять є важливим для розуміння особливостей модернізації системи публічного управління та адміністративних послуг.

Інформатизація передбачає створення та впровадження інформаційних систем, комп'ютеризацію робочих процесів і формування інформаційної інфраструктури. Основною метою інформатизації є підвищення ефективності роботи шляхом використання інформаційних технологій. Цифровізація є наступним етапом розвитку, який пов'язаний із переведенням інформації, документів та окремих процесів у цифровий формат. У свою чергу цифрова трансформація передбачає комплексну зміну механізмів функціонування організацій, переосмислення бізнес-процесів та формування нових моделей взаємодії між учасниками суспільних відносин [19; 21].

Для більш повного розуміння співвідношення зазначених понять доцільно узагальнити їх основні характеристики (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Основні етапи цифрового розвитку публічного управління

Поняття	Характеристика	Основний результат
Інформатизація	Впровадження інформаційних технологій та комп'ютеризація процесів	Автоматизація окремих операцій
Цифровізація	Переведення документів, даних та послуг у цифрову форму	Електронні сервіси та електронний документообіг
Цифрова трансформація	Комплексна зміна управлінських процесів та моделей взаємодії	Формування цифрової моделі публічного управління

Джерело: [19–21].

Особливого значення цифрова трансформація набуває у контексті модернізації адміністративних послуг. Якщо традиційна система надання послуг передбачала особисте звернення громадянина до органу влади, подання паперових документів та тривале проходження адміністративних процедур, то цифровий підхід орієнтований на максимальне спрощення взаємодії між державою та отримувачем послуг. Це досягається шляхом використання електронних сервісів, автоматизованого обміну даними між державними реєстрами, електронної ідентифікації та дистанційного отримання результатів адміністративних послуг [22].

Таким чином, цифрова трансформація є закономірним етапом розвитку сучасного публічного управління та виступає важливою передумовою модернізації системи адміністративних послуг. Її реалізація сприяє підвищенню ефективності діяльності органів влади, покращенню якості публічних сервісів та забезпеченню більш зручної взаємодії громадян із державними інституціями.

Цифрова трансформація публічного управління безпосередньо впливає на зміну підходів до організації та надання адміністративних послуг. Якщо традиційна модель адміністративного обслуговування базувалася на паперовому документообігу, особистому зверненні громадян до органів влади та значній кількості адміністративних процедур, то цифрова модель передбачає використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для забезпечення швидкого, зручного та доступного отримання послуг [23].

Модернізація адміністративних послуг під впливом цифрової трансформації проявляється насамперед у зміні способів взаємодії між органами влади та отримувачами послуг. Сучасні цифрові технології дозволяють забезпечити дистанційне подання заяв, автоматизований обмін інформацією між державними реєстрами, електронну ідентифікацію заявників та отримання результатів послуг без необхідності особистого відвідування установ. У результаті скорочується час обслуговування громадян,

зменшуються адміністративні витрати та підвищується якість надання послуг [21; 24].

Важливою особливістю цифрової трансформації є перехід від моделі, орієнтованої на окремі адміністративні процедури, до моделі, орієнтованої на потреби користувача. У межах такого підходу увага зосереджується не на внутрішній організації роботи органів влади, а на створенні максимально зручного механізму отримання послуг для громадян та бізнесу. Саме тому цифрова трансформація розглядається як основа формування людиноцентричної системи адміністративних послуг, що відповідає сучасним принципам публічного управління [18].

Одним із ключових напрямів модернізації адміністративних послуг є впровадження принципу «єдиного цифрового вікна». Його сутність полягає у забезпеченні можливості отримання значної кількості адміністративних послуг через єдину цифрову платформу незалежно від кількості органів влади, залучених до процесу їх надання. Реалізація такого підходу сприяє спрощенню адміністративних процедур, зменшенню кількості необхідних документів та підвищенню доступності послуг для населення [27].

Під впливом цифрової трансформації відбувається також зміна ролі державних реєстрів у системі надання адміністративних послуг. Якщо раніше громадянин був змушений самостійно подавати документи, що підтверджують певні факти або відомості, то сьогодні значна частина інформації може отримуватися органами влади шляхом автоматизованого обміну даними між державними інформаційними ресурсами. Такий підхід реалізує принцип одноразового подання інформації та сприяє скороченню бюрократичних процедур [21].

Узагальнення основних напрямів впливу цифрової трансформації на систему адміністративних послуг наведено в таблиці 1.4.

**Вплив цифрової трансформації на модернізацію адміністративних
послуг**

Напрямок трансформації	Результат для системи адміністративних послуг
Електронний документообіг	Скорочення паперових процедур
Інтеграція державних реєстрів	Автоматичний обмін інформацією між органами влади
Електронна ідентифікація	Можливість дистанційного отримання послуг
Цифрові платформи	Надання послуг через єдині електронні сервіси
Автоматизація процесів	Скорочення строків розгляду звернень
Використання даних	Підвищення якості управлінських рішень
Проактивні послуги	Надання послуг без додаткового звернення особи

Джерело: [21; 23; 27].

Подальший розвиток цифрової трансформації публічного управління сприяв появі нових підходів до організації адміністративного обслуговування населення. Однією з найважливіших змін стало поступове впровадження концепції «держава у смартфоні», яка передбачає можливість отримання максимальної кількості адміністративних послуг у дистанційному форматі незалежно від місця перебування особи. Реалізація такого підходу стала можливою завдяки розвитку цифрової інфраструктури, інтеграції державних реєстрів, впровадженню електронної ідентифікації та створенню єдиних цифрових платформ взаємодії громадян із державою [26; 27].

Особливе значення для модернізації адміністративних послуг має принцип безпаперової взаємодії між органами влади. Традиційно значна частина адміністративних процедур супроводжувалася поданням численних документів, довідок та витягів, які громадянин повинен був самостійно отримувати в різних установах. У результаті цифрової трансформації поступово формується новий підхід, відповідно до якого необхідна інформація отримується органами влади шляхом автоматизованого міжвідомчого обміну даними. Це дозволяє суттєво скоротити кількість документів, що подаються заявником, та спростити процедуру отримання адміністративних послуг [21].

Важливою передумовою модернізації адміністративних послуг стало формування системи електронної взаємодії державних інформаційних

ресурсів. Інтеграція реєстрів забезпечує оперативний обмін інформацією між різними органами влади та створює можливість для автоматизації значної частини адміністративних процедур. Завдяки цьому підвищується достовірність інформації, скорочується час обробки звернень та зменшується ймовірність виникнення помилок під час прийняття адміністративних рішень [23].

Суттєвим результатом цифрової трансформації стало впровадження електронної форми надання адміністративних послуг. Електронна послуга являє собою результат здійснення владних повноважень із використанням інформаційно-комунікаційних технологій, який надається заявнику через електронні канали взаємодії. Перевагами електронних послуг є доступність у режимі 24/7, можливість дистанційного отримання результату, скорочення витрат часу та підвищення прозорості адміністративних процедур [21; 28].

У контексті модернізації адміністративних послуг важливого значення набуває розвиток Єдиного державного вебпорталу електронних послуг «Дія». Його функціонування забезпечує інтеграцію значної кількості адміністративних послуг в одному цифровому середовищі та створює умови для реалізації принципу «єдиного цифрового вікна». Портал надає можливість отримувати адміністративні послуги, користуватися цифровими документами, подавати заяви та отримувати результати адміністративних процедур без необхідності особистого звернення до органів влади [28].

Водночас значення цифрової трансформації не обмежується переведенням існуючих послуг в електронну форму. Сучасний етап розвитку публічного управління характеризується поступовим переходом до проактивної моделі надання адміністративних послуг. Сутність такого підходу полягає в тому, що держава самостійно ініціює надання окремих послуг на підставі інформації, наявної у державних реєстрах, без необхідності подання додаткового звернення громадянином. У цьому випадку адміністративна послуга надається автоматично або після мінімального підтвердження з боку отримувача [24].

Проактивний підхід суттєво змінює традиційну модель взаємодії між державою та громадянином. Якщо раніше особа повинна була самостійно відстежувати виникнення права на певну послугу та звертатися за її отриманням, то сучасні цифрові технології дозволяють автоматизувати значну частину цих процесів. Такий підхід сприяє підвищенню доступності адміністративних послуг та забезпечує більш повну реалізацію прав громадян.

Поряд із перевагами цифрова трансформація породжує і нові виклики для системи публічного управління. Насамперед це стосується забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних. Оскільки надання адміністративних послуг пов'язане з обробкою значних обсягів персональної інформації, питання захисту інформаційних систем набуває особливої актуальності. Будь-які порушення безпеки можуть негативно вплинути на довіру громадян до цифрових сервісів та створити ризики для функціонування державних інформаційних ресурсів [27].

Іншим важливим викликом є проблема цифрової нерівності. Незважаючи на активний розвиток цифрових технологій, окремі категорії населення можуть мати обмежений доступ до мережі Інтернет або недостатній рівень цифрових компетентностей для користування електронними послугами. У зв'язку з цим модернізація адміністративних послуг повинна супроводжуватися розвитком цифрової інфраструктури, підвищенням рівня цифрової грамотності населення та забезпеченням альтернативних каналів отримання послуг для соціально вразливих груп громадян [26].

Для узагальнення позитивних результатів та викликів цифрової трансформації у сфері адміністративних послуг доцільно систематизувати їх у таблиці 1.5.

**Основні результати та виклики цифрової трансформації
адміністративних послуг**

Результати цифрової трансформації	Основні виклики
Скорочення строків надання послуг	Кіберзагрози та захист інформації
Зменшення бюрократичних процедур	Цифрова нерівність населення
Розвиток електронних послуг	Недостатній рівень цифрових навичок
Автоматизація адміністративних процесів	Необхідність постійного оновлення інформаційних систем
Підвищення прозорості діяльності органів влади	Інтеграція та сумісність державних реєстрів
Зменшення корупційних ризиків	Забезпечення стабільності цифрової інфраструктури
Формування проактивних послуг	Захист персональних даних громадян

Джерело: [21; 24; 26; 27].

Отже, цифрова трансформація є одним із визначальних чинників модернізації системи адміністративних послуг та формування сучасної моделі публічного управління. Її реалізація сприяє підвищенню доступності, оперативності та якості адміністративного обслуговування, забезпечує спрощення адміністративних процедур та створює умови для впровадження нових форматів взаємодії між державою і громадянами. Водночас ефективність цифрової трансформації значною мірою залежить від рівня розвитку цифрової інфраструктури, інтеграції державних інформаційних ресурсів, забезпечення кібербезпеки та готовності населення до використання цифрових сервісів. Саме ці процеси створюють підґрунтя для впровадження інноваційних інструментів надання адміністративних послуг, які стають важливим елементом сучасного публічного управління.

1.3. Інструменти надання адміністративних послуг

Сучасний розвиток системи адміністративних послуг характеризується активним впровадженням інноваційних інструментів, які забезпечують підвищення ефективності діяльності органів публічної влади та покращення

якості обслуговування громадян. Цифрова трансформація публічного управління створила умови для переходу від традиційних адміністративних процедур до використання нових технологічних, організаційних та комунікаційних рішень, спрямованих на забезпечення доступності, оперативності та зручності отримання адміністративних послуг.

У системі публічного управління інструменти надання адміністративних послуг доцільно розглядати як сукупність організаційних механізмів, цифрових технологій, інформаційних ресурсів та управлінських рішень, за допомогою яких забезпечується взаємодія між суб'єктами надання послуг та їх отримувачами. Від ефективності використання таких інструментів значною мірою залежить рівень задоволеності громадян якістю адміністративного обслуговування, швидкість проходження адміністративних процедур та результативність діяльності органів влади загалом [14; 15].

На відміну від традиційної моделі адміністративного обслуговування, яка ґрунтувалася переважно на особистому зверненні громадян до органів влади та використанні паперових документів, сучасна система адміністративних послуг передбачає застосування широкого спектра інноваційних інструментів. Їх впровадження сприяє автоматизації процесів, скороченню адміністративних витрат, підвищенню прозорості діяльності органів влади та створенню комфортних умов для отримання послуг.

Важливою особливістю сучасних інструментів надання адміністративних послуг є їх комплексний характер. Ефективне функціонування системи адміністративного обслуговування забезпечується не окремими технологічними рішеннями, а поєднанням організаційних, цифрових, інформаційних та комунікаційних механізмів. Саме така інтеграція дозволяє формувати сучасну сервісну модель публічного управління, орієнтовану на потреби громадян та бізнесу.

Залежно від функціонального призначення інструменти надання адміністративних послуг можна класифікувати за кількома групами (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Класифікація інструментів надання адміністративних послуг

Група інструментів	Призначення	Застосування
Організаційні	Забезпечення організації процесу надання послуг	ЦНАП, територіальні підрозділи, віддалені робочі місця адміністраторів
Цифрові	Надання послуг через електронні канали взаємодії	Портал «Дія», електронні кабінети
Ідентифікаційні	Підтвердження особи під час отримання послуг	КЕП, BankID, MobileID, Дія.Підпис
Інформаційні	Інформаційне забезпечення отримувачів послуг	Офіційні вебсайти, реєстри, інформаційні портали
Комунікаційні	Зворотний зв'язок та консультування громадян	Контактні центри, чат-боти, електронні звернення
Автоматизовані	Автоматизація адміністративних процедур	Проактивні послуги, автоматичний обмін даними
Інтелектуальні	Використання аналітики та штучного інтелекту	Віртуальні помічники, системи підтримки прийняття рішень

Джерело: [14–18].

Серед зазначених інструментів особливе значення мають організаційні механізми надання адміністративних послуг, оскільки саме вони формують інституційну основу функціонування системи адміністративного обслуговування населення. Центральне місце у цій системі займають центри надання адміністративних послуг, діяльність яких базується на принципі «єдиного вікна» та спрямована на забезпечення максимально зручного доступу громадян до адміністративних сервісів.

Серед зазначених інструментів особливе значення мають організаційні механізми надання адміністративних послуг, оскільки саме вони формують інституційну основу функціонування системи адміністративного обслуговування населення. Центральне місце у цій системі займають центри надання адміністративних послуг, діяльність яких базується на принципі «єдиного вікна» та спрямована на забезпечення максимально зручного доступу громадян до адміністративних сервісів.

Створення та розвиток мережі центрів надання адміністративних послуг стало одним із найбільш результативних напрямів реформування системи

публічного управління в Україні. Основною перевагою ЦНАП є концентрація значної кількості адміністративних послуг в одному місці, що дозволяє громадянам отримувати необхідні послуги без відвідування численних органів влади. Такий підхід сприяє спрощенню адміністративних процедур, скороченню часу обслуговування та підвищенню рівня задоволеності отримувачів послуг [8].

У процесі розвитку системи адміністративних послуг відбувається постійне вдосконалення організаційних форм їх надання. Поряд із традиційними центрами надання адміністративних послуг активно впроваджуються територіальні підрозділи, віддалені робочі місця адміністраторів та мобільні офіси. Зазначені форми роботи забезпечують наближення адміністративних послуг до населення та створюють додаткові можливості для мешканців віддалених населених пунктів.

Особливої актуальності розвиток мобільних інструментів набув у контексті децентралізації та формування територіальних громад. Значна площа окремих громад, нерівномірність розселення населення та віддаленість населених пунктів від адміністративних центрів обумовлюють необхідність використання альтернативних форм обслуговування громадян. Мобільні ЦНАП та виїзне обслуговування дозволяють забезпечити доступність адміністративних послуг для осіб похилого віку, людей з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб та інших категорій населення, які мають обмежені можливості щодо особистого відвідування адміністративних установ.

Поряд з організаційними інструментами дедалі більшого значення набувають цифрові механізми надання адміністративних послуг. Їх розвиток безпосередньо пов'язаний із процесами цифрової трансформації публічного управління та впровадженням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у діяльність органів влади. Використання цифрових інструментів дозволяє перейти від традиційної моделі адміністративного обслуговування до сучасної сервісної моделі, орієнтованої на потреби громадян та бізнесу.

Цифрові інструменти надання адміністративних послуг являють собою сукупність електронних сервісів, платформ, інформаційних систем та програмних рішень, які забезпечують можливість дистанційного отримання адміністративних послуг. Їх застосування сприяє скороченню адміністративних витрат, підвищенню прозорості діяльності органів влади та мінімізації корупційних ризиків. Крім того, цифрові технології забезпечують можливість отримання послуг незалежно від місця перебування заявника та режиму роботи відповідної установи.

Одним із найбільш вагомих результатів цифрової трансформації сфери адміністративних послуг стало створення Єдиного державного вебпорталу електронних послуг «Дія». Портал виступає інтегрованою цифровою платформою взаємодії громадян, бізнесу та держави й забезпечує доступ до значної кількості адміністративних послуг через єдиний електронний інтерфейс. Його функціонування дозволяє реалізувати принцип «держава у смартфоні», який передбачає можливість отримання державних послуг без необхідності особистого відвідування органів влади [17].

Важливою перевагою цифрових платформ є забезпечення комплексного підходу до надання адміністративних послуг. Сучасні електронні сервіси дозволяють не лише подавати заяви в електронній формі, а й здійснювати пошук необхідної інформації, відстежувати стан розгляду звернень, отримувати результати адміністративних процедур та використовувати цифрові документи. У результаті формується цілісне цифрове середовище надання адміністративних послуг, орієнтоване на зручність користувача.

Необхідною умовою ефективного функціонування цифрових сервісів є наявність надійних механізмів електронної ідентифікації користувачів. Саме тому важливе місце серед інноваційних інструментів посідають засоби електронної ідентифікації, які забезпечують підтвердження особи під час отримання адміністративних послуг у дистанційному форматі. Використання таких механізмів дозволяє забезпечити безпечну електронну взаємодію та

гарантувати юридичну значимість електронних документів і дій користувачів [16].

В Україні найбільш поширеними інструментами електронної ідентифікації є кваліфікований електронний підпис, BankID, MobileID та Дія.Підпис. Їх використання значно розширило можливості громадян щодо отримання адміністративних послуг в електронній формі та сприяло розвитку цифрової взаємодії між державою і суспільством. Застосування таких інструментів дозволяє забезпечити належний рівень захисту інформації та створює умови для подальшого розвитку електронних сервісів у сфері публічного управління [16; 17].

Одним із найбільш перспективних напрямів розвитку системи адміністративних послуг є впровадження проактивних сервісів. На відміну від традиційної моделі, за якої громадянин самостійно ініціює процедуру отримання послуги, проактивний підхід передбачає автоматичне надання послуги або інформування особи про наявність права на її отримання. Реалізація такого механізму стала можливою завдяки інтеграції державних реєстрів та використанню сучасних цифрових технологій.

Проактивні послуги дозволяють мінімізувати кількість адміністративних процедур, які повинен виконати заявник, а також скоротити часові витрати на отримання результату. Важливою перевагою такого підходу є підвищення рівня доступності адміністративних послуг та забезпечення більш повної реалізації прав громадян. Крім того, проактивна модель сприяє підвищенню довіри населення до органів влади та відповідає сучасним принципам сервісно орієнтованого публічного управління.

Важливим інструментом модернізації адміністративних послуг є автоматизація адміністративних процедур. Вона передбачає використання інформаційних систем для виконання окремих етапів адміністративного процесу без безпосереднього втручання посадових осіб. Автоматизована перевірка даних, електронне погодження документів, автоматичне формування довідок та витягів дозволяють значно скоротити строки надання

адміністративних послуг і підвищити ефективність роботи органів публічної влади.

Не менш важливе значення має розвиток систем міжвідомчої електронної взаємодії. Тривалий час громадяни були змушені самостійно збирати довідки та документи з різних установ для отримання однієї адміністративної послуги. Сучасні цифрові рішення дозволяють органам влади отримувати необхідну інформацію шляхом автоматизованого обміну даними між державними реєстрами. У результаті реалізується принцип одноразового подання інформації, який передбачає, що громадянин надає певні відомості державі лише один раз.

Важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування цифрових сервісів відіграють відкриті дані. Їх використання сприяє підвищенню прозорості діяльності органів влади, забезпечує відкритість інформації про адміністративні послуги та створює передумови для розроблення нових цифрових сервісів. Крім того, відкриті дані виступають важливим інструментом громадського контролю за діяльністю органів публічного управління та дозволяють підвищити рівень підзвітності суб'єктів надання адміністративних послуг.

Сучасним напрямом розвитку адміністративних послуг є використання технологій штучного інтелекту. У багатьох країнах світу штучний інтелект уже використовується для автоматизованого консультування громадян, аналізу документів, розподілу звернень та підтримки прийняття управлінських рішень. Такі технології дозволяють підвищити швидкість обробки інформації, зменшити навантаження на працівників органів влади та покращити якість обслуговування населення.

Перспективним напрямом є використання інтелектуальних чат-ботів та віртуальних помічників, які можуть забезпечувати цілодобове консультування користувачів щодо порядку отримання адміністративних послуг, переліку необхідних документів та строків розгляду звернень.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ У ТИСМЕНИЦЬКІЙ МІСЬКІЙ РАДІ

2.1. Організаційно-правова характеристика системи надання адміністративних послуг у Тисменицькій міській раді

Ефективність функціонування системи адміністративних послуг значною мірою залежить від належного організаційного та правового забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування. В умовах децентралізації територіальні громади отримали розширені повноваження щодо організації надання адміністративних послуг, що сприяло наближенню публічних сервісів до населення та підвищенню їх доступності. Однією з громад, у якій реалізуються сучасні підходи до організації адміністративного обслуговування населення, є Тисменицька міська територіальна громада Івано-Франківської області.

Тисменицька міська територіальна громада належить до громад міського типу та входить до складу Івано-Франківського району Івано-Франківської області. Адміністративним центром громади є місто Тисмениця. Територія громади становить 245,4 км² та об'єднує 19 населених пунктів. Чисельність населення громади становить понад 27 тис. осіб, що характеризує її як одну з важливих територіальних громад Івано-Франківського району.

Організація надання адміністративних послуг у Тисменицькій міській раді здійснюється відповідно до вимог чинного законодавства України. Основу нормативно-правового регулювання становлять Конституція України, Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», Закон України «Про адміністративні послуги», Закон України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг», а також підзаконні нормативно-правові акти, які визначають порядок функціонування центрів надання

адміністративних послуг та організацію електронної взаємодії між суб'єктами надання послуг.

Відповідно до законодавства органи місцевого самоврядування забезпечують створення належних умов для надання адміністративних послуг, організовують діяльність центрів надання адміністративних послуг, здійснюють координацію роботи адміністраторів та забезпечують взаємодію із суб'єктами надання адміністративних послуг. Реалізація зазначених повноважень на рівні Тисменицької міської ради здійснюється через функціонування Центру надання адміністративних послуг, який виступає основною інституційною ланкою системи адміністративного обслуговування населення громади.

Центр надання адміністративних послуг Тисменицької міської ради розпочав свою діяльність 4 січня 2021 року. Його створення стало важливим етапом розвитку сервісної складової місцевого самоврядування та забезпечило концентрацію значної кількості адміністративних послуг в одному місці. Станом на сьогодні через ЦНАП надається майже 200 адміністративних послуг, що охоплюють різні сфери життєдіяльності населення та суб'єктів господарювання.

Таблиця 2.1

Основні характеристики Тисменицької міської територіальної громади

Показник	Характеристика
Тип громади	Міська територіальна громада
Адміністративний центр	м. Тисмениця
Район	Івано-Франківський
Площа громади	245,4 км ²
Кількість населених пунктів	19
Чисельність населення	понад 27 тис. осіб
Основний суб'єкт надання адміністративних послуг	ЦНАП Тисменицької міської ради

Джерело: розроблено автором.

Функціонування ЦНАП у Тисменицькій міській раді базується на принципах законності, доступності, відкритості, прозорості, оперативності та орієнтації на потреби громадян. Діяльність центру організована відповідно до

концепції «єдиного вікна», що дозволяє заявникам отримувати широкий спектр адміністративних послуг без необхідності звернення до різних органів влади. Такий підхід сприяє скороченню часових витрат громадян, підвищенню якості обслуговування та забезпечує більш ефективну взаємодію між населенням і органами публічної влади.

Організаційна структура системи надання адміністративних послуг у Тисменицькій міській раді передбачає взаємодію адміністраторів ЦНАП із суб'єктами надання адміністративних послуг, державними реєстраторами, територіальними органами центральних органів виконавчої влади та структурними підрозділами міської ради. Завдяки такій взаємодії забезпечується комплексне надання послуг та реалізація принципу максимальної зручності для отримувачів адміністративних сервісів.

Важливим елементом організаційної характеристики системи надання адміністративних послуг у Тисменицькій міській раді є аналіз структури та напрямів діяльності Центру надання адміністративних послуг. Відповідно до чинного законодавства ЦНАП забезпечує організацію взаємодії між заявниками та суб'єктами надання адміністративних послуг, здійснює прийом документів, консультування громадян, передачу документів до відповідних органів та видачу результатів адміністративних послуг.

Діяльність Центру надання адміністративних послуг Тисменицької міської ради спрямована на забезпечення максимальної доступності адміністративного сервісу для мешканців громади. На офіційному вебсайті міської ради представлена окрема інформаційна сторінка ЦНАП, де розміщено відомості про порядок отримання адміністративних послуг, графік роботи, контакти, інформаційні та технологічні картки послуг, а також нормативно-правові документи, що регулюють діяльність центру. Такий підхід відповідає принципам відкритості та прозорості діяльності органів місцевого самоврядування і забезпечує належний рівень інформування громадян.

Організація роботи центру побудована таким чином, щоб максимально спростити процедуру отримання адміністративних послуг. Заявник має

можливість отримати консультацію щодо необхідного пакета документів, подати заяву через адміністратора ЦНАП та отримати результат послуги у встановлений законодавством строк. Використання принципу «єдиного вікна» дозволяє мінімізувати кількість контактів громадян із різними органами влади та забезпечує більш ефективну організацію адміністративних процедур.

Важливою складовою діяльності ЦНАП є забезпечення взаємодії з різними суб'єктами надання адміністративних послуг. До них належать структурні підрозділи міської ради, органи державної влади, територіальні підрозділи центральних органів виконавчої влади, державні реєстратори, органи соціального захисту населення та інші установи, повноваження яких пов'язані з наданням адміністративних послуг. Така взаємодія забезпечує комплексність адміністративного обслуговування та сприяє підвищенню якості надання послуг.

Одним із показників розвитку системи адміністративних послуг є кількість та різноманітність послуг, доступних для мешканців громади. Аналіз інформації, розміщеної на офіційному сайті Тисменицької міської ради, свідчить, що через ЦНАП забезпечується надання адміністративних послуг у різних сферах суспільного життя. Серед них важливе місце займають послуги у сфері реєстрації місця проживання, державної реєстрації речових прав на нерухоме майно, реєстрації бізнесу, земельних відносин, соціального захисту населення, містобудування та архітектури, а також послуги дозвільного характеру.

Таблиця 2.2

**Основні групи адміністративних послуг, що надаються через
ЦНАП Тисменицької міської ради**

Група послуг	Зміст послуг
Реєстраційні послуги	Реєстрація місця проживання, зняття з реєстрації, внесення змін до реєстраційних даних
Послуги у сфері державної реєстрації	Реєстрація юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців, громадських формувань
Послуги у сфері нерухомості	Реєстрація речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень

Продовження таблиці 2.2

Земельні послуги	Надання витягів, погодження документації, земельні питання
Соціальні послуги	Призначення соціальної допомоги, пільг та компенсацій
Дозвільні послуги	Надання дозволів та погоджень відповідно до законодавства
Послуги у сфері містобудування	Містобудівні умови, будівельна документація

Джерело: розроблено автором.

Важливою особливістю функціонування системи адміністративних послуг у Тисменицькій міській раді є поступове розширення переліку послуг та вдосконалення механізмів їх надання. Зростання кількості послуг, які можна отримати через ЦНАП, свідчить про розвиток сервісної складової діяльності органу місцевого самоврядування та прагнення забезпечити комплексне обслуговування мешканців громади.

Організація роботи центру спрямована також на створення комфортних умов для відвідувачів. Важливими складовими діяльності є забезпечення доступності приміщень для маломобільних груп населення, належне інформаційне супроводження отримувачів послуг, використання електронних інформаційних ресурсів та впровадження сучасних підходів до організації прийому громадян. Такі заходи сприяють підвищенню якості адміністративного обслуговування та формують позитивний імідж органу місцевого самоврядування.

Значну роль у функціонуванні системи надання адміністративних послуг відіграє інформаційне забезпечення діяльності ЦНАП. Через офіційний вебсайт Тисменицької міської ради громадяни можуть ознайомитися з переліком послуг, отримати необхідні консультаційні матеріали, завантажити зразки документів та дізнатися про порядок отримання адміністративних послуг. Це сприяє підвищенню рівня обізнаності населення та зменшує кількість помилок під час оформлення документів.

Організаційно-правова характеристика системи надання адміністративних послуг у Тисменицькій міській раді свідчить про формування сучасної сервісної моделі взаємодії між органом місцевого самоврядування та громадянами. Функціонування ЦНАП забезпечує реалізацію принципів доступності, відкритості та зручності отримання адміністративних послуг, а також створює необхідні передумови для подальшого впровадження цифрових технологій та інноваційних інструментів у сфері адміністративного обслуговування населення.

Важливою складовою організаційно-правової системи надання адміністративних послуг у Тисменицькій міській раді є нормативне забезпечення діяльності Центру надання адміністративних послуг на місцевому рівні. Поряд із загальнодержавними нормативно-правовими актами функціонування ЦНАП регламентується рішеннями міської ради, положеннями про центр, регламентом роботи та іншими внутрішніми документами, які визначають порядок організації адміністративного обслуговування населення. Наявність локальної нормативної бази дозволяє адаптувати загальнодержавні вимоги до особливостей функціонування територіальної громади та забезпечити належний рівень організації роботи адміністративного сервісу.

Особливістю сучасної моделі надання адміністративних послуг є її орієнтація на потреби користувачів. У зв'язку з цим важливого значення набуває не лише кількість послуг, що надаються через ЦНАП, а й якість організації процесу їх отримання. У Тисменицькій міській раді реалізуються підходи, спрямовані на забезпечення зручності для відвідувачів, скорочення часу очікування, спрощення адміністративних процедур та підвищення рівня прозорості діяльності суб'єктів надання послуг.

Одним із ключових елементів організації роботи ЦНАП є використання інформаційних та технологічних карток адміністративних послуг. Такі картки містять вичерпну інформацію про перелік документів, необхідних для отримання послуги, строки її надання, нормативно-правові підстави та

результати розгляду звернення. Їх застосування сприяє стандартизації адміністративних процедур та забезпечує однаковий підхід до обслуговування громадян незалежно від суб'єкта звернення.

Важливим напрямом розвитку системи адміністративних послуг є забезпечення відкритості та доступності інформації для населення. Аналіз офіційного вебсайту Тисменицької міської ради свідчить, що інформація про діяльність ЦНАП систематизована за окремими напрямками, що дозволяє громадянам швидко знаходити необхідні відомості щодо порядку отримання адміністративних послуг. Такий підхід відповідає сучасним принципам належного врядування та сприяє підвищенню рівня довіри населення до органів місцевого самоврядування.

Організація системи адміністративних послуг у громаді також передбачає забезпечення взаємодії з державними інформаційними ресурсами та реєстрами. Використання відповідних інформаційних систем дозволяє здійснювати державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно, реєстрацію місця проживання, державну реєстрацію суб'єктів господарювання та виконувати інші адміністративні процедури відповідно до вимог законодавства. Завдяки цьому забезпечується оперативність опрацювання документів та підвищується ефективність роботи адміністраторів.

Окрему увагу слід приділити кадровому забезпеченню системи надання адміністративних послуг. Результативність діяльності ЦНАП значною мірою залежить від професійного рівня адміністраторів, їх здатності працювати з інформаційними системами, знання нормативно-правової бази та навичок комунікації з громадянами. У сучасних умовах адміністратор ЦНАП виконує не лише функції прийому документів, а й виступає консультантом, координатором адміністративних процедур та посередником між заявником і суб'єктом надання послуг.

Важливим показником ефективності функціонування системи адміністративних послуг є здатність адаптуватися до змін законодавства та нових потреб громадян. Упродовж останніх років спостерігається тенденція

до розширення переліку послуг, що надаються через ЦНАП, а також поступового переходу до використання цифрових інструментів взаємодії з населенням. Такі зміни вимагають постійного вдосконалення організаційних механізмів роботи центру та підвищення кваліфікації його працівників.

Отже, проведений аналіз свідчить, що у Тисменицькій міській раді сформовано організаційно та нормативно забезпечену систему надання адміністративних послуг, основу якої становить діяльність Центру надання адміністративних послуг. Функціонування ЦНАП забезпечує реалізацію принципів сервісної орієнтації, відкритості та доступності адміністративного обслуговування, сприяє наближенню послуг до громадян та створює умови для впровадження сучасних управлінських підходів. Водночас розвиток цифрових технологій та електронного врядування зумовлює необхідність подальшого вдосконалення механізмів надання послуг, що обумовлює доцільність аналізу цифрових інструментів та електронних сервісів, які використовуються у процесі надання адміністративних послуг у Тисменицькій міській раді.

2.2. Аналіз цифрових інструментів та електронних сервісів у процесі надання адміністративних послуг

Розвиток цифрової трансформації публічного управління зумовив суттєві зміни у сфері надання адміністративних послуг. Якщо традиційна модель адміністративного обслуговування передбачала безпосереднє звернення громадян до органів влади та використання переважно паперового документообігу, то сучасний етап характеризується активним впровадженням цифрових інструментів та електронних сервісів. Їх використання спрямоване на підвищення доступності адміністративних послуг, скорочення часових витрат громадян та вдосконалення механізмів взаємодії між населенням і органами місцевого самоврядування.

У Тисменицькій міській раді цифровізація адміністративних послуг реалізується через поєднання інформаційних ресурсів, електронних сервісів та цифрових каналів комунікації. Важливу роль у цьому процесі відіграє офіційний вебсайт міської ради, який виступає основною інформаційною платформою взаємодії з мешканцями громади. На сайті функціонує окремий розділ, присвячений діяльності Центру надання адміністративних послуг, де розміщено відомості про порядок отримання адміністративних послуг, графік роботи, контактні дані, перелік послуг та інформаційні матеріали для заявників.

Аналіз структури офіційного вебсайту свідчить, що він забезпечує базовий рівень цифрової взаємодії між громадянами та органом місцевого самоврядування. Через електронні ресурси мешканці громади мають можливість отримати інформацію про діяльність ЦНАП, ознайомитися з умовами надання адміністративних послуг та підготувати необхідний пакет документів до звернення. Це сприяє підвищенню рівня поінформованості населення та скороченню кількості помилок під час оформлення документів.

Важливою складовою цифрової інфраструктури адміністративних послуг є забезпечення доступу до електронних сервісів через національні цифрові платформи. ЦНАП Тисменицької міської ради інтегрований із системою електронної черги, що функціонує через цифрові сервіси платформи «Дія». Завдяки цьому громадяни можуть здійснювати попередній запис на прийом до адміністратора ЦНАП у дистанційному режимі, що дозволяє раціонально планувати час відвідування установи та зменшує навантаження на працівників центру.

Використання електронної черги є одним із найбільш поширених цифрових інструментів модернізації адміністративних послуг. Її впровадження сприяє підвищенню комфортності обслуговування громадян, забезпечує прозорість процедури прийому відвідувачів та дозволяє мінімізувати черги у приміщенні ЦНАП. Крім того, попередній запис через

електронні сервіси відповідає принципам клієнтоорієнтованості та сервісного підходу до організації адміністративного обслуговування населення.

Важливим напрямом цифровізації адміністративних послуг у Тисменицькій громаді є використання електронних каналів комунікації. На офіційному вебсайті розміщено контактну інформацію, адреси електронної пошти та інші засоби зв'язку, що забезпечують можливість оперативної взаємодії громадян із працівниками ЦНАП та міської ради. Також функціонує механізм електронного звернення громадян, який дозволяє подавати звернення та отримувати відповіді без необхідності особистого відвідування органу місцевого самоврядування.

Суттєвим досягненням цифрової модернізації адміністративних послуг у Тисменицькій громаді стало функціонування ЦНАП у форматі «Дія.Центр». Такий підхід передбачає використання сучасних стандартів обслуговування громадян, інтеграцію державних цифрових сервісів та розширення можливостей отримання адміністративних послуг через єдине сервісне середовище. Відкриття Дія.Центру сприяло підвищенню рівня цифровізації адміністративного обслуговування та розширенню спектра послуг, доступних мешканцям громади.

Для узагальнення основних цифрових інструментів, що використовуються у процесі надання адміністративних послуг у Тисменицькій міській раді, доцільно систематизувати їх у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Цифрові інструменти надання адміністративних послуг у Тисменицькій міській раді

Цифровий інструмент	Функціональне призначення
Офіційний вебсайт міської ради	Інформаційне забезпечення громадян
Розділ ЦНАП на сайті громади	Доступ до інформації про адміністративні послуги
Електронна черга	Попередній запис на прийом до ЦНАП
Електронна пошта	Комунікація із заявниками
Онлайн-інформування	Поширення актуальної інформації про послуги
Дія.Центр	Інтеграція державних цифрових сервісів
Електронні державні сервіси	Отримання окремих послуг через цифрові платформи

Джерело: розроблено автором.

Особливістю цифровізації адміністративних послуг у Тисменицькій громаді є поєднання традиційних та електронних каналів обслуговування населення. Такий підхід дозволяє враховувати потреби різних категорій громадян, зокрема осіб старшого віку та мешканців сільських населених пунктів, які не завжди мають достатній рівень цифрових компетентностей або доступ до електронних сервісів. Одночасно впровадження цифрових інструментів створює передумови для поступового переходу до більш сучасної моделі надання адміністративних послуг, заснованої на використанні електронних технологій та дистанційної взаємодії з користувачами.

Таким чином, аналіз цифрових інструментів та електронних сервісів Тисменицької міської ради свідчить про поступове впровадження сучасних механізмів цифрового обслуговування громадян. Використання офіційного вебсайту, електронної черги, електронних каналів комунікації та можливостей Дія.Центру створює умови для підвищення доступності адміністративних послуг та покращення якості обслуговування населення. Разом із тим рівень ефективності впроваджених цифрових інструментів потребує подальшого оцінювання, що зумовлює необхідність дослідження результативності їх використання та визначення основних проблем цифровізації адміністративних послуг у Тисменицькій міській раді.

Важливим показником рівня цифровізації адміністративних послуг є ступінь використання електронних сервісів на різних етапах взаємодії між громадянами та органами місцевого самоврядування. Аналіз функціональних можливостей системи надання адміністративних послуг у Тисменицькій міській раді свідчить, що цифрові інструменти використовуються насамперед для інформування громадян, організації прийому відвідувачів та забезпечення комунікації із заявниками. Водночас значна частина адміністративних процедур залишається пов'язаною з особистим зверненням до ЦНАП, що є характерним для більшості територіальних громад України.

Суттєву роль у процесі цифровізації адміністративних послуг відіграє інтеграція місцевої системи надання послуг із загальнодержавними

цифровими платформами. Завдяки використанню сервісів порталу «Дія» мешканці громади можуть отримувати окремі адміністративні послуги дистанційно, без необхідності відвідування органу місцевого самоврядування. Така модель взаємодії сприяє підвищенню доступності адміністративних послуг та відповідає сучасним тенденціям розвитку цифрового врядування.

Особливого значення в сучасних умовах набуває використання електронних інформаційних ресурсів для забезпечення відкритості діяльності органів влади. Офіційний вебсайт Тисменицької міської ради виконує не лише інформаційну функцію, а й виступає інструментом забезпечення прозорості діяльності органу місцевого самоврядування. Через сайт громадяни мають можливість ознайомлюватися з рішеннями міської ради, нормативними документами, оголошеннями та актуальною інформацією щодо діяльності ЦНАП. Це сприяє підвищенню рівня довіри до органів місцевого самоврядування та забезпечує реалізацію принципів відкритого врядування.

Одним із критеріїв оцінювання рівня цифровізації адміністративних послуг є можливість отримання громадянами необхідної інформації без особистого звернення до установи. У Тисменицькій міській раді така можливість забезпечується шляхом розміщення на офіційному вебсайті інформаційних та технологічних карток адміністративних послуг, зразків заяв, переліків необхідних документів та контактної інформації. Завдяки цьому заявники можуть самостійно підготуватися до отримання послуги, що дозволяє скоротити час її оформлення та підвищити ефективність роботи адміністраторів.

Водночас аналіз цифрових інструментів свідчить про наявність потенціалу для подальшого розвитку електронних сервісів. Зокрема, перспективними напрямками є розширення можливостей дистанційного подання документів, впровадження електронного відстеження статусу заяв, розвиток особистих кабінетів користувачів та інтеграція додаткових цифрових сервісів із національними платформами електронного врядування. Реалізація таких заходів дозволить підвищити рівень цифрової зрілості системи

адміністративних послуг та забезпечити більш повне використання можливостей сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

Для оцінювання основних напрямів використання цифрових інструментів у системі надання адміністративних послуг Тисменицької міської ради доцільно узагальнити їх функціональне значення (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Напрями використання цифрових інструментів у процесі надання адміністративних послуг

Напрямок використання	Цифровий інструмент	Очікуваний результат
Інформування громадян	Офіційний вебсайт, інформаційні картки	Підвищення доступності інформації
Організація прийому	Електронна черга	Скорочення часу очікування
Комунікація із заявниками	Електронна пошта, онлайн-звернення	Оперативний зворотний зв'язок
Отримання електронних послуг	Портал «Дія»	Дистанційне отримання окремих послуг
Інтеграція цифрових сервісів	Дія.Центр	Розширення можливостей обслуговування
Інформаційна відкритість	Публікація документів та рішень	Підвищення прозорості діяльності

Джерело: розроблено автором.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що цифровізація адміністративних послуг у Тисменицькій міській раді перебуває на етапі активного розвитку та характеризується поступовим впровадженням сучасних електронних сервісів. Наявні цифрові інструменти забезпечують базові потреби громадян у доступі до інформації, комунікації та організації отримання адміністративних послуг. Водночас подальший розвиток цифрового врядування потребує розширення функціональних можливостей електронних сервісів та поглиблення інтеграції місцевої системи адміністративних послуг із загальнодержавною цифровою інфраструктурою.

2.3. Оцінка ефективності надання адміністративних послуг та проблеми їх цифровізації

У сучасних умовах цифрової трансформації публічного управління важливого значення набуває оцінювання ефективності використання інноваційних інструментів у процесі надання адміністративних послуг. Результативність цифровізації визначається не лише кількістю впроваджених електронних сервісів чи технічних рішень, а насамперед їх впливом на якість адміністративного обслуговування, рівень доступності послуг для населення, швидкість адміністративних процедур та ступінь задоволеності громадян отриманими послугами.

Проведений аналіз діяльності Тисменицької міської ради та Центру надання адміністративних послуг свідчить про поступове формування цифрового середовища надання адміністративних послуг. Запровадження електронної черги, використання офіційного вебсайту громади як інформаційної платформи, функціонування ЦНАП у форматі Дія.Центру та використання електронних каналів комунікації створюють необхідні умови для підвищення ефективності адміністративного обслуговування населення.

Одним із ключових критеріїв оцінювання ефективності використання інноваційних інструментів є забезпечення доступності адміністративних послуг. У цьому контексті позитивним результатом діяльності Тисменицької міської ради є створення можливостей для попереднього запису до ЦНАП через електронну чергу, надання інформації про послуги через офіційний вебсайт та використання електронних засобів комунікації із заявниками. Завдяки цьому громадяни мають можливість отримувати необхідну інформацію та планувати звернення до центру без додаткових часових витрат.

Важливим показником ефективності є також прозорість діяльності суб'єктів надання адміністративних послуг. Наявність на офіційному вебсайті громади інформаційних і технологічних карток адміністративних послуг, контактної інформації та нормативних документів сприяє забезпеченню

відкритості адміністративних процедур та створює передумови для підвищення рівня довіри населення до органів місцевого самоврядування.

Суттєвий вплив цифрові інструменти здійснюють на оперативність надання адміністративних послуг. Використання електронних інформаційних ресурсів та цифрових каналів взаємодії дозволяє скоротити час, необхідний для отримання консультацій, ознайомлення з переліком документів та підготовки звернення. Водночас окремі адміністративні послуги все ще потребують особистої присутності заявника та подання паперових документів, що певною мірою обмежує можливості повноцінної цифровізації адміністративного обслуговування.

Для комплексного оцінювання ефективності використання інноваційних інструментів доцільно узагальнити основні результати їх впровадження (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Оцінка результативності використання інноваційних інструментів у системі надання адміністративних послуг Тисменицької міської ради

Критерій оцінювання	Результати використання інноваційних інструментів
Доступність послуг	Розширення можливостей отримання інформації та попереднього запису
Прозорість діяльності	Відкритий доступ до інформації про адміністративні послуги
Оперативність обслуговування	Скорочення часу отримання консультацій та організації прийому
Комунікація із заявниками	Використання електронних каналів взаємодії
Інформаційна підтримка	Доступність інформаційних матеріалів через вебсайт громади
Інтеграція цифрових сервісів	Використання можливостей Дія.Центру та державних електронних платформ

Джерело: розроблено автором.

Незважаючи на позитивні результати впровадження цифрових інструментів, аналіз функціонування системи адміністративних послуг у Тисменицькій міській раді дозволяє виокремити низку проблем, які стримують подальший розвиток цифровізації адміністративного обслуговування населення.

Серед основних проблем цифровізації адміністративних послуг у Тисменицькій міській раді доцільно виокремити обмежений рівень використання електронних сервісів безпосередньо для отримання результатів адміністративних послуг. Незважаючи на наявність інформаційної підтримки, електронної черги та інтеграції з державними цифровими платформами, значна частина адміністративних процедур все ще передбачає особисте відвідування ЦНАП та подання документів у паперовій формі. Така ситуація є характерною для багатьох територіальних громад України та обумовлена як законодавчими обмеженнями, так і технічними особливостями функціонування окремих державних реєстрів.

Однією з важливих проблем залишається цифрова нерівність населення. Різний рівень цифрових компетентностей громадян, особливо осіб старшого віку, створює певні труднощі у використанні електронних сервісів та цифрових каналів взаємодії з органами влади. Навіть за наявності необхідних цифрових інструментів частина населення продовжує надавати перевагу традиційним формам отримання адміністративних послуг, що обумовлює необхідність одночасного функціонування як електронних, так і офлайн-каналів обслуговування.

Суттєвим фактором, який впливає на ефективність цифровізації адміністративних послуг, є рівень розвитку інформаційно-комунікаційної інфраструктури. Для забезпечення належного функціонування цифрових сервісів необхідними є стабільний доступ до мережі Інтернет, сучасне програмне забезпечення, належне технічне оснащення робочих місць адміністраторів та постійне оновлення інформаційних систем. В умовах обмеженості фінансових ресурсів органів місцевого самоврядування забезпечення таких потреб нерідко потребує додаткової державної підтримки або залучення зовнішніх джерел фінансування.

Важливою проблемою залишається необхідність подальшої інтеграції інформаційних систем та державних реєстрів. Незважаючи на суттєвий прогрес у розвитку цифрового врядування, окремі адміністративні процедури

все ще потребують багатоетапної взаємодії між різними суб'єктами надання послуг. Це впливає на швидкість опрацювання документів та не дозволяє повною мірою реалізувати принцип автоматизованого обміну даними між органами влади.

У процесі цифровізації адміністративних послуг особливого значення набувають питання інформаційної безпеки та захисту персональних даних. Зростання обсягів електронного документообігу та використання цифрових сервісів потребує постійного вдосконалення механізмів кіберзахисту, захисту інформаційних ресурсів та забезпечення конфіденційності персональних даних користувачів адміністративних послуг. У зв'язку з цим органи місцевого самоврядування повинні приділяти належну увагу питанням цифрової безпеки та впровадженню сучасних технологій захисту інформації.

Не менш важливим чинником ефективної цифровізації є рівень цифрових компетентностей працівників органів місцевого самоврядування. Впровадження нових цифрових сервісів та інформаційних систем вимагає постійного підвищення кваліфікації працівників ЦНАП, удосконалення навичок роботи з електронними ресурсами та розвитку цифрової культури в органах місцевої влади. Саме людський фактор часто визначає успішність впровадження інноваційних інструментів у сфері адміністративних послуг.

Для систематизації основних проблем цифровізації адміністративних послуг у Тисменицькій міській раді доцільно узагальнити їх у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

**Основні проблеми цифровізації адміністративних послуг у
Тисменицькій міській раді**

Проблема	Прояв проблеми	Можливі наслідки
Обмеженість електронних послуг	Частина послуг потребує особистого звернення	Збереження паперових процедур
Цифрова нерівність населення	Недостатній рівень цифрових навичок окремих категорій громадян	Низька активність використання електронних сервісів
Недостатня інтеграція інформаційних систем	Багатоетапність окремих адміністративних процедур	Збільшення строків надання послуг

Продовження таблиці 2.6

Обмежені фінансові ресурси	Потреба в оновленні технічного забезпечення	Уповільнення цифрової модернізації
Кібербезпека та захист даних	Зростання обсягів електронної взаємодії	Ризики несанкціонованого доступу до інформації
Потреба у розвитку цифрових компетентностей	Необхідність постійного навчання персоналу	Зниження ефективності використання цифрових інструментів

Джерело: розроблено автором.

Поряд із наявними проблемами результати проведеного аналізу свідчать про наявність значного потенціалу для подальшого розвитку цифрових адміністративних послуг у Тисменицькій міській раді. Функціонування Дія.Центру, використання електронної черги, забезпечення відкритого доступу до інформації про адміністративні послуги та поступове впровадження цифрових каналів взаємодії створюють належні передумови для подальшої модернізації системи адміністративного обслуговування населення.

Отже, оцінка ефективності використання інноваційних інструментів у Тисменицькій міській раді дозволяє зробити висновок, що громада демонструє позитивну динаміку розвитку цифрових адміністративних послуг та поступово впроваджує сучасні механізми цифрового врядування. Водночас існуючі проблеми, пов'язані з рівнем цифровізації адміністративних процедур, розвитком цифрових компетентностей населення та працівників, інтеграцією інформаційних систем і забезпеченням кібербезпеки, потребують подальшого вирішення.

Для більш комплексного оцінювання результативності використання інноваційних інструментів доцільно проаналізувати не лише наявні результати цифровізації адміністративних послуг, але й визначити внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на подальший розвиток системи адміністративного обслуговування населення. Такий підхід дозволяє об'єктивно оцінити поточний стан використання цифрових технологій у

Тисменицькій міській раді та сформувати підґрунтя для розроблення напрямів їх удосконалення.

Проведене дослідження свідчить, що в громаді сформовано базову цифрову інфраструктуру для надання адміністративних послуг. Функціонування ЦНАП у форматі Дія.Центру, використання електронної черги, наявність окремого розділу ЦНАП на офіційному вебсайті громади та інтеграція із загальнодержавними цифровими сервісами створюють належні умови для забезпечення доступності адміністративних послуг та підвищення ефективності обслуговування населення. Водночас результати аналізу засвідчили наявність окремих проблемних аспектів, пов'язаних із рівнем цифровізації адміністративних процедур, технічним забезпеченням та розвитком цифрових компетентностей користувачів.

Для систематизації результатів оцінювання доцільно використати метод SWOT-аналізу, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони функціонування системи адміністративних послуг, а також можливості та загрози її подальшого розвитку (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз

надання адміністративних послуг у Тисменицькій міській раді

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Функціонування ЦНАП у форматі Дія.Центру	Обмежена кількість адміністративних послуг, що можуть бути отримані повністю в електронній формі
Використання електронної черги	Необхідність особистого звернення для значної частини адміністративних процедур
Наявність окремого інформаційного розділу ЦНАП на офіційному вебсайті громади	Недостатня інтеграція окремих інформаційних систем та реєстрів
Доступність інформаційних і технологічних карток адміністративних послуг	Різний рівень цифрових компетентностей населення
Використання державних цифрових платформ та сервісів	Обмежені можливості фінансування модернізації цифрової інфраструктури
Розвиток електронних каналів комунікації із заявниками	Потреба у постійному підвищенні кваліфікації працівників щодо використання цифрових технологій

Продовження таблиці 2.7

Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розширення переліку електронних адміністративних послуг	Зростання кіберзагроз та ризиків витоку персональних даних
Подальша інтеграція з державними реєстрами та платформою «Дія»	Технічні збої інформаційних систем та електронних сервісів
Використання технологій штучного інтелекту та автоматизованих сервісів	Швидке моральне старіння програмного забезпечення
Розвиток мобільних сервісів та дистанційного обслуговування населення	Недостатність фінансових ресурсів для оновлення технічного забезпечення
Участь у державних та міжнародних програмах цифрової трансформації	Низька активність окремих категорій населення у використанні електронних послуг
Підвищення цифрової грамотності населення та працівників ЦНАП	Посилення вимог щодо захисту інформації та кібербезпеки

Джерело: розроблено автором.

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що система надання адміністративних послуг у Тисменицькій міській раді характеризується достатнім рівнем розвитку цифрових інструментів та наявністю передумов для подальшої модернізації. Найбільшими перевагами є функціонування ЦНАП у форматі Дія.Центру, використання електронної черги, відкритість інформації про адміністративні послуги та інтеграція з державними цифровими платформами. Це створює сприятливі умови для підвищення доступності адміністративних послуг та формування сучасної сервісно орієнтованої моделі публічного управління.

Разом із тим подальший розвиток цифровізації адміністративних послуг стримується низкою факторів. Насамперед це обмежена кількість адміністративних послуг, які можуть бути отримані повністю дистанційно, недостатній рівень інтеграції окремих інформаційних систем, а також потреба у розвитку цифрових компетентностей як населення, так і працівників ЦНАП. Вирішення зазначених проблем потребує комплексного підходу, який поєднуватиме організаційні, технологічні та кадрові заходи.

Важливим результатом проведеного аналізу є виявлення значних можливостей для подальшого розвитку цифрових адміністративних послуг. Зокрема, перспективними напрямками виступають розширення функціональних можливостей електронних сервісів, інтеграція із державними реєстрами, використання технологій штучного інтелекту, розвиток мобільних сервісів та залучення зовнішніх ресурсів для модернізації цифрової інфраструктури. Реалізація таких заходів дозволить підвищити ефективність адміністративного обслуговування населення та забезпечити більш високий рівень цифрової зрілості громади.

Отже, проведена оцінка ефективності використання інноваційних інструментів засвідчила позитивну динаміку цифрової трансформації системи надання адміністративних послуг у Тисменицькій міській раді. Водночас наявність окремих організаційних, технологічних та кадрових проблем обумовлює необхідність розроблення комплексу заходів щодо подальшого вдосконалення цифрових сервісів та інноваційних інструментів адміністративного обслуговування.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

3.1. Удосконалення організаційних механізмів впровадження інноваційних інструментів надання адміністративних послуг

Результати проведеного аналізу системи надання адміністративних послуг у Тисменицькій міській раді свідчать про наявність позитивних тенденцій у розвитку цифрових сервісів та впровадженні інноваційних інструментів адміністративного обслуговування населення. Водночас виявлені проблеми, пов'язані з обмеженим рівнем цифровізації окремих адміністративних процедур, необхідністю подальшого розвитку цифрових компетентностей працівників та потребою вдосконалення механізмів взаємодії між суб'єктами надання послуг, обумовлюють необхідність удосконалення організаційних механізмів функціонування системи адміністративних послуг.

У сучасних умовах цифрової трансформації публічного управління ефективність впровадження інноваційних інструментів залежить не лише від рівня технічного забезпечення чи наявності цифрових платформ, а й від якості організаційного супроводу відповідних процесів. Саме тому першочергового значення набуває формування сучасної системи управління розвитком адміністративних послуг, яка забезпечуватиме координацію діяльності всіх учасників процесу, оперативне реагування на зміни законодавства та впровадження нових цифрових рішень.

Одним із ключових напрямів удосконалення організаційних механізмів є впровадження системи постійного моніторингу якості надання адміністративних послуг. На сьогодні оцінювання діяльності ЦНАП переважно здійснюється за кількісними показниками, зокрема кількістю

наданих послуг або звернень громадян. Водночас більш ефективним підходом є використання системи моніторингу, яка поєднуватиме кількісні та якісні показники оцінювання.

Така система повинна включати оцінювання рівня задоволеності громадян, середнього часу обслуговування заявників, частки електронних звернень, кількості повторних звернень, рівня використання цифрових сервісів та показників дотримання встановлених строків надання адміністративних послуг. Регулярний аналіз зазначених показників дозволить своєчасно виявляти проблемні аспекти діяльності ЦНАП та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо їх усунення.

Важливим напрямом удосконалення організаційних механізмів є запровадження системи оцінювання якості адміністративних послуг на основі зворотного зв'язку з користувачами. Для цього доцільним є використання електронного анкетування відвідувачів після отримання адміністративної послуги, проведення періодичних онлайн-опитувань та аналізу звернень громадян. Такий підхід дозволить отримувати об'єктивну інформацію про якість обслуговування та враховувати потреби мешканців громади під час удосконалення системи надання адміністративних послуг.

Не менш важливим напрямом є розвиток кадрового потенціалу системи адміністративних послуг. У зв'язку з активним впровадженням цифрових технологій зростають вимоги до професійних компетентностей працівників ЦНАП. Крім знання нормативно-правової бази, сучасний адміністратор повинен володіти навичками роботи з електронними реєстрами, цифровими платформами, інформаційними системами та електронним документообігом. Тому одним із пріоритетних завдань має стати формування системи безперервного професійного розвитку працівників із використанням сучасних освітніх програм та цифрових навчальних платформ.

З метою підвищення ефективності функціонування системи надання адміністративних послуг у Тисменицькій міській раді доцільним є впровадження комплексної моделі організаційного удосконалення, яка

поєднуватиме заходи щодо розвитку кадрового потенціалу, підвищення якості управління процесами надання послуг, удосконалення механізмів взаємодії між суб'єктами надання послуг та розвитку цифрової культури в органах місцевого самоврядування.

Однією з ключових складових такої моделі має стати запровадження системи управління якістю адміністративних послуг. Її основною метою є забезпечення єдиних стандартів обслуговування громадян, підвищення прозорості адміністративних процедур та створення механізмів постійного вдосконалення діяльності ЦНАП. Практична реалізація такого підходу передбачає розроблення внутрішніх регламентів оцінювання якості послуг, визначення ключових показників ефективності та проведення регулярного моніторингу результатів роботи.

Таблиця 3.1

Напрями удосконалення організаційних механізмів впровадження інноваційних інструментів надання адміністративних послуг

Напрямок удосконалення	Основні заходи	Очікуваний результат
Моніторинг якості послуг	Запровадження системи оцінювання якості та задоволеності громадян	Підвищення якості обслуговування
Розвиток кадрового потенціалу	Підвищення цифрових компетентностей працівників	Зростання ефективності використання цифрових інструментів
Удосконалення внутрішніх процесів	Оптимізація адміністративних процедур та документообігу	Скорочення часу надання послуг
Розвиток міжвідомчої взаємодії	Посилення координації між суб'єктами надання послуг	Підвищення оперативності обслуговування
Зворотний зв'язок із громадянами	Електронні опитування та оцінювання послуг	Врахування потреб користувачів
Управління цифровими змінами	Формування системи планування цифрового розвитку ЦНАП	Підвищення ефективності цифрової трансформації

Джерело: розроблено автором.

Особливого значення набуває формування системи ключових показників ефективності діяльності ЦНАП. На відміну від традиційного підходу, який переважно орієнтується на кількість наданих послуг, сучасна

система оцінювання повинна враховувати рівень задоволеності громадян, швидкість обслуговування, частку електронних звернень, кількість скарг та ефективність використання цифрових сервісів. Використання таких показників дозволить здійснювати об'єктивне оцінювання результативності діяльності центру та забезпечить прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень.

Важливим напрямом удосконалення організаційних механізмів є розвиток системи міжвідомчої взаємодії. У сучасних умовах громадяни очікують отримання комплексних адміністративних послуг без необхідності самостійного збору довідок та документів від різних установ. Тому одним із пріоритетних завдань має стати подальше розширення електронного обміну інформацією між суб'єктами надання послуг, державними реєстрами та структурними підрозділами міської ради. Реалізація такого підходу сприятиме скороченню строків надання послуг та підвищенню рівня задоволеності громадян.

Доцільним є також запровадження механізму регулярного аналізу потреб користувачів адміністративних послуг. Сучасна сервісна модель публічного управління передбачає орієнтацію на потреби громадян, тому управлінські рішення щодо розвитку ЦНАП повинні прийматися на основі результатів опитувань, аналізу звернень та оцінювання якості обслуговування. Такий підхід дозволить забезпечити більш ефективне використання ресурсів громади та сприятиме впровадженню саме тих інноваційних інструментів, які є найбільш затребуваними серед населення.

Окремої уваги потребує формування системи управління цифровими змінами. Практика діяльності багатьох органів місцевого самоврядування свідчить, що впровадження цифрових технологій часто здійснюється фрагментарно та без належного стратегічного планування. У зв'язку з цим доцільним є розроблення локальної програми цифрового розвитку системи адміністративних послуг Тисменицької міської ради, яка визначатиме

пріоритетні напрями впровадження інноваційних інструментів, джерела фінансування та очікувані результати цифрової трансформації.

Запропоновані заходи дозволять підвищити ефективність функціонування системи надання адміністративних послуг, створити належні організаційні умови для впровадження інноваційних інструментів та забезпечити подальший розвиток сервісно орієнтованої моделі діяльності Тисменицької міської ради. Водночас повноцінна реалізація цифрової трансформації неможлива без розширення спектра електронних послуг та впровадження сучасних цифрових технологій взаємодії з громадянами, що обумовлює необхідність дослідження напрямів розвитку цифрових сервісів у системі адміністративного обслуговування населення.

3.2. Розвиток цифрових сервісів та сучасних технологій взаємодії з громадянами

В умовах цифрової трансформації публічного управління одним із ключових напрямів удосконалення системи надання адміністративних послуг є розвиток цифрових сервісів та сучасних технологій взаємодії з громадянами. Проведений аналіз діяльності Тисменицької міської ради засвідчив, що в громаді вже використовуються окремі цифрові інструменти, зокрема електронна черга, офіційний вебсайт, електронні канали комунікації та можливості Дія.Центру. Водночас сучасні тенденції розвитку електронного врядування потребують подальшого розширення цифрових сервісів та впровадження нових технологічних рішень, орієнтованих на підвищення доступності, оперативності та зручності отримання адміністративних послуг.

Одним із перспективних напрямів удосконалення є створення електронного кабінету заявника на офіційному вебсайті Тисменицької міської ради. Такий сервіс дозволить громадянам отримувати персоналізований доступ до адміністративних послуг, подавати заяви в електронній формі,

відстежувати стан їх розгляду та отримувати повідомлення про результати адміністративних процедур. Запровадження електронного кабінету сприятиме скороченню кількості особистих звернень до ЦНАП та підвищить рівень зручності користування адміністративними послугами.

Важливим напрямом розвитку цифрових сервісів є впровадження системи електронного відстеження статусу звернення. На сьогодні заявники часто змушені звертатися до адміністраторів ЦНАП для отримання інформації щодо стану розгляду документів. Створення електронного механізму відстеження дозволить громадянам самостійно отримувати необхідну інформацію через вебсайт або мобільний пристрій, що сприятиме підвищенню прозорості адміністративних процедур та покращенню якості обслуговування.

Перспективним напрямом модернізації системи адміністративних послуг є розвиток мобільних цифрових сервісів. Зважаючи на постійне зростання кількості користувачів мобільних пристроїв, доцільним є адаптування основних електронних сервісів до мобільного формату. Це забезпечить можливість отримання інформації про адміністративні послуги, запису до електронної черги та взаємодії з ЦНАП незалежно від місця перебування користувача.

Особливу увагу доцільно приділити розширенню інтеграції із цифровою екосистемою «Дія». Використання можливостей державних цифрових платформ дозволить забезпечити більш ефективний обмін даними між органами влади, скоротити кількість документів, які подаються громадянами, та створити умови для подальшого розвитку електронних адміністративних послуг. Розширення інтеграції з національними цифровими сервісами сприятиме підвищенню рівня цифрової зрілості громади та забезпечить відповідність сучасним тенденціям розвитку електронного врядування.

Подальший розвиток цифрових сервісів доцільно пов'язувати не лише з розширенням кількості електронних послуг, а й із удосконаленням механізмів комунікації між органами місцевого самоврядування та громадянами. У сучасних умовах користувачі очікують оперативного отримання інформації та

швидкого реагування на запити, що обумовлює необхідність використання нових технологічних рішень у сфері комунікації.

Одним із перспективних напрямів є впровадження інтелектуального чат-бота ЦНАП Тисменицької міської ради. На відміну від традиційних інформаційних ресурсів, чат-бот забезпечує можливість цілодобового консультування громадян щодо порядку отримання адміністративних послуг, переліку необхідних документів, строків розгляду звернень та особливостей окремих адміністративних процедур. Використання такого інструменту дозволить суттєво знизити навантаження на адміністраторів та забезпечить оперативний доступ громадян до необхідної інформації.

Перспективним напрямом удосконалення взаємодії з громадянами є впровадження цифрової системи оцінювання якості адміністративних послуг у режимі реального часу. Така система може функціонувати через QR-коди, розміщені в приміщенні ЦНАП, або через електронні форми оцінювання після завершення обслуговування. Отримані результати дозволять здійснювати постійний моніторинг якості адміністративних послуг та оперативно реагувати на виявлені проблеми.

Важливим напрямом розвитку цифрової взаємодії є використання QR-технологій для спрощення доступу громадян до інформації про адміністративні послуги. Розміщення QR-кодів на інформаційних стендах, у приміщенні ЦНАП та на офіційному вебсайті дозволить швидко отримувати доступ до інформаційних карток послуг, переліків необхідних документів та електронних сервісів. Це сприятиме скороченню часу пошуку інформації та підвищенню зручності користування адміністративними послугами.

Окремої уваги заслуговує впровадження елементів штучного інтелекту в діяльність системи надання адміністративних послуг. У перспективі технології штучного інтелекту можуть використовуватися для автоматичного аналізу звернень громадян, формування відповідей на типові запити, прогнозування навантаження на адміністраторів та підтримки прийняття управлінських рішень. Використання таких рішень дозволить підвищити

ефективність роботи ЦНАП та забезпечити більш раціональне використання ресурсів громади.

Важливим напрямом цифрової модернізації є формування єдиної цифрової платформи взаємодії з мешканцями громади. Така платформа може об'єднувати адміністративні послуги, механізми електронної участі громадян, інструменти подання звернень, консультаційні сервіси та інформаційні ресурси. Створення комплексного цифрового середовища сприятиме формуванню сучасної сервісної моделі місцевого самоврядування та забезпечить більш тісну взаємодію між громадою та органом місцевої влади.

Для систематизації запропонованих напрямів розвитку цифрових сервісів доцільно узагальнити їх у таблиці.

Таблиця 3.2

Пропозиції щодо розвитку цифрових сервісів та сучасних технологій взаємодії з громадянами у Тисменицькій міській раді

Напрямок розвитку	Запропонований захід	Очікуваний результат
Персоналізація послуг	Створення електронного кабінету заявника	Підвищення зручності отримання послуг
Інформаційна підтримка	Впровадження чат-бота ЦНАП	Оперативне консультування громадян
Зворотний зв'язок	Електронна система оцінювання якості послуг	Підвищення якості обслуговування
Доступ до інформації	Використання QR-кодів	Спрощення доступу до інформаційних ресурсів
Інноваційні технології	Використання елементів штучного інтелекту	Автоматизація окремих процесів
Цифрова взаємодія	Створення єдиної цифрової платформи громади	Розширення можливостей взаємодії з громадянами

Джерело: розроблено автором.

Запропоновані заходи спрямовані на формування більш сучасної та клієнтоорієнтованої системи адміністративних послуг, яка відповідатиме вимогам цифрової трансформації публічного управління. Їх реалізація дозволить не лише підвищити ефективність адміністративного обслуговування населення, а й створити основу для формування комплексної цифрової екосистеми надання адміністративних послуг у громаді. Разом із тим

забезпечення сталого розвитку цифрових сервісів потребує стратегічного бачення подальшої модернізації системи адміністративних послуг, що обумовлює необхідність визначення довгострокових напрямів цифрової трансформації Тисменицької міської ради.

3.3. Стратегічні напрями цифрової трансформації системи надання адміністративних послуг у Тисменицькій міській раді

Цифрова трансформація системи надання адміністративних послуг є одним із ключових напрямів модернізації публічного управління на місцевому рівні. Проведений аналіз діяльності Тисменицької міської ради засвідчив, що громада вже використовує окремі інноваційні інструменти та цифрові сервіси, проте подальший розвиток системи адміністративних послуг потребує комплексного стратегічного підходу. У сучасних умовах цифровізація повинна розглядатися не як сукупність окремих технологічних рішень, а як довгостроковий процес формування цифрової екосистеми взаємодії між органами місцевого самоврядування та громадянами.

Стратегічною метою цифрової трансформації системи надання адміністративних послуг у Тисменицькій міській раді має стати створення інтегрованого цифрового середовища, яке забезпечуватиме максимально простий, швидкий та зручний доступ громадян до адміністративних послуг незалежно від часу та місця звернення. Реалізація такої мети передбачає поєднання організаційних, технологічних та кадрових заходів, спрямованих на підвищення ефективності функціонування всієї системи адміністративного обслуговування населення.

Одним із ключових стратегічних напрямів має стати розвиток концепції «безпаперового ЦНАП». Сутність даного підходу полягає у поступовому переході від паперових документів до цифрового документообігу, автоматизованого обміну даними між суб'єктами надання послуг та

використання електронних форм взаємодії із заявниками. Реалізація такого підходу сприятиме скороченню строків надання послуг, зменшенню адміністративних витрат та підвищенню ефективності роботи персоналу.

Важливим стратегічним напрямом є поглиблення інтеграції інформаційних систем та державних реєстрів. Використання принципу одноразового подання інформації повинно забезпечити мінімізацію кількості документів, які подаються громадянами, та створити умови для автоматизованого отримання необхідних відомостей через міжвідомчу електронну взаємодію. Це дозволить підвищити оперативність адміністративних процедур та забезпечити більш якісний сервіс для населення.

Окремим напрямом стратегічного розвитку має стати впровадження технологій аналізу даних та цифрової аналітики. Використання сучасних інструментів обробки інформації дозволить здійснювати моніторинг попиту на адміністративні послуги, аналізувати навантаження на працівників ЦНАП, прогнозувати потреби громадян та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення. Такий підхід сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсів громади та покращенню якості адміністративного обслуговування.

Для забезпечення системного підходу до модернізації адміністративних послуг доцільно визначити основні стратегічні напрями цифрової трансформації, які можуть бути реалізовані в діяльності Тисменицької міської ради в середньостроковій перспективі (табл. 3.3).

Важливим елементом реалізації запропонованих стратегічних напрямів є забезпечення поетапності цифрової трансформації. На початковому етапі доцільно зосередити увагу на удосконаленні організаційних процесів, розвитку кадрового потенціалу та модернізації технічної інфраструктури.

**Стратегічні напрями цифрової трансформації системи надання
адміністративних послуг у Тисменицькій міській раді**

Стратегічний напрям	Основні заходи	Очікуваний результат
Розширення цифрових адміністративних послуг	Збільшення кількості послуг, доступних в електронній формі	Зростання частки електронних звернень та скорочення особистих відвідувань ЦНАП
Розвиток цифрової інфраструктури	Оновлення технічного забезпечення та програмного забезпечення	Підвищення стабільності та якості цифрових сервісів
Інтеграція інформаційних систем	Розширення взаємодії з державними реєстрами та платформою «Дія»	Скорочення строків надання послуг та зменшення адміністративного навантаження на громадян
Впровадження інноваційних технологій	Використання чат-ботів, аналітичних систем та елементів штучного інтелекту	Автоматизація окремих адміністративних процедур
Розвиток цифрових компетентностей	Навчання працівників та підвищення цифрової грамотності населення	Підвищення ефективності використання цифрових сервісів
Посилення кібербезпеки	Удосконалення механізмів захисту інформації та персональних даних	Підвищення рівня інформаційної безпеки
Формування цифрової екосистеми громади	Інтеграція адміністративних, інформаційних та комунікаційних сервісів	Створення комплексного цифрового середовища взаємодії з громадянами

Джерело: розроблено автором.

Наступний етап повинен передбачати розширення функціональних можливостей електронних сервісів та інтеграцію інформаційних систем. У довгостроковій перспективі пріоритетним завданням має стати впровадження інноваційних технологій, автоматизація адміністративних процедур та формування комплексної цифрової екосистеми адміністративних послуг.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності діяльності Центру надання адміністративних послуг, скороченню строків обслуговування громадян та покращенню якості адміністративних послуг. Крім того, розвиток цифрових сервісів дозволить підвищити рівень прозорості діяльності органів місцевого самоврядування, забезпечити більш ефективне

використання ресурсів громади та зміцнити довіру громадян до місцевої влади.

Очікуваним результатом цифрової трансформації системи адміністративних послуг має стати формування сучасної сервісно орієнтованої моделі публічного управління, у межах якої громадяни отримуватимуть адміністративні послуги швидко, зручно та незалежно від місця перебування. Такий підхід відповідає сучасним тенденціям розвитку цифрового врядування та забезпечує підвищення конкурентоспроможності територіальної громади в умовах цифрового суспільства.

Важливим напрямом стратегічного розвитку системи надання адміністративних послуг є формування єдиного цифрового середовища громади. У сучасних умовах громадяни очікують отримання послуг за принципом максимальної простоти та мінімізації бюрократичних процедур. Тому подальша цифрова трансформація повинна бути спрямована не лише на впровадження окремих електронних сервісів, а й на створення цілісної системи цифрової взаємодії між громадянами, органами місцевого самоврядування та державними інформаційними ресурсами.

У зв'язку з цим доцільно запропонувати модель цифрової трансформації системи адміністративних послуг Тисменицької міської ради, яка базуватиметься на трьох взаємопов'язаних компонентах: організаційному, технологічному та комунікаційному. Організаційний компонент передбачає удосконалення внутрішніх управлінських процесів, розвиток кадрового потенціалу та впровадження системи моніторингу якості адміністративних послуг. Технологічний компонент орієнтований на модернізацію цифрової інфраструктури, розвиток електронних сервісів та інтеграцію інформаційних систем. Комунікаційний компонент спрямований на підвищення рівня взаємодії між органами місцевого самоврядування та громадянами шляхом використання сучасних цифрових каналів комунікації.

Одним із перспективних напрямів розвитку адміністративних послуг є впровадження проактивної моделі надання послуг. На відміну від

традиційного підходу, коли громадянин самостійно звертається за отриманням послуги, проактивна модель передбачає автоматичне інформування особи про можливість отримання певної послуги або виникнення відповідного права. Використання такого підходу дозволить підвищити рівень доступності адміністративних послуг та забезпечити більш ефективну реалізацію прав громадян.

Перспективним напрямом розвитку системи адміністративних послуг є також використання технологій аналізу великих даних. У процесі діяльності ЦНАП накопичується значний масив інформації щодо структури звернень громадян, найбільш затребуваних послуг, сезонних коливань навантаження та особливостей обслуговування різних категорій населення. Аналіз таких даних дозволить прогнозувати потреби користувачів, оптимізувати розподіл ресурсів та підвищити ефективність управлінських рішень.

У контексті реалізації стратегічних напрямів цифрової трансформації важливим завданням є формування системи оцінювання цифрової зрілості адміністративних послуг. Така система повинна забезпечувати можливість визначення рівня розвитку цифрових сервісів, ступеня інтеграції інформаційних систем, ефективності використання електронних інструментів та рівня цифрових компетентностей персоналу. Регулярне оцінювання цифрової зрілості дозволить здійснювати моніторинг результатів цифрової трансформації та визначати пріоритетні напрями подальшого розвитку.

Таблиця 3.4

Очікувані результати реалізації стратегічних напрямів цифрової трансформації системи надання адміністративних послуг у

Тисменицькій міській раді

Напрямок змін	Показник результативності	Очікуваний ефект
Розширення електронних сервісів	Зростання кількості послуг в електронній формі	Підвищення доступності адміністративних послуг
Автоматизація процесів	Скорочення часу обробки звернень	Підвищення оперативності обслуговування
Інтеграція цифрових платформ	Скорочення кількості документів від заявників	Спрощення адміністративних процедур

Продовження таблиці 3.4

Розвиток цифрових компетентностей	Підвищення рівня цифрової грамотності	Ефективніше використання сервісів
Впровадження проактивних послуг	Збільшення кількості автоматизованих повідомлень	Покращення взаємодії з громадянами
Посилення кібербезпеки	Зменшення ризиків інформаційних загроз	Підвищення довіри до цифрових сервісів

Джерело: розроблено автором.

Реалізація запропонованої моделі цифрової трансформації дозволить забезпечити перехід від окремих цифрових рішень до комплексної системи управління адміністративними послугами. У результаті буде досягнуто підвищення якості обслуговування населення, скорочення адміністративних витрат, покращення доступності послуг та створення сприятливих умов для подальшого розвитку цифрового врядування на рівні територіальної громади.

Важливою умовою успішної реалізації запропонованих стратегічних напрямів є формування комплексного механізму цифрової трансформації системи надання адміністративних послуг. Практика функціонування органів місцевого самоврядування свідчить, що окремі цифрові рішення не завжди забезпечують очікуваний результат через відсутність узгодженості між організаційними, кадровими та технологічними складовими. Саме тому цифрова трансформація повинна реалізовуватися як цілісний управлінський процес.

Запропонований механізм цифрової трансформації передбачає поєднання чотирьох взаємопов'язаних напрямів: управлінського, технологічного, кадрового та сервісного. Управлінський напрям орієнтований на формування системи стратегічного планування цифрового розвитку, визначення пріоритетів цифровізації та моніторинг досягнення поставлених цілей. Технологічний напрям передбачає модернізацію цифрової інфраструктури, інтеграцію інформаційних систем та розвиток електронних сервісів. Кадровий напрям спрямований на розвиток цифрових компетентностей працівників та формування цифрової культури в органах

місцевого самоврядування. Сервісний напрям забезпечує орієнтацію системи адміністративних послуг на потреби громадян та підвищення якості обслуговування населення.

Таблиця 3.5

**Механізм цифрової трансформації системи надання
адміністративних послуг у Тисменицькій міській раді**

Складова механізму	Основний зміст	Результат реалізації
Управлінська	Планування цифрового розвитку, моніторинг та оцінювання результатів	Підвищення ефективності управління цифровими змінами
Технологічна	Розвиток цифрової інфраструктури та електронних сервісів	Розширення можливостей отримання послуг
Кадрова	Підвищення цифрових компетентностей працівників	Зростання якості адміністративного обслуговування
Сервісна	Впровадження клієнтоорієнтованих підходів та цифрових сервісів	Підвищення задоволеності громадян
Безпекова	Захист інформаційних ресурсів та персональних даних	Підвищення рівня кібербезпеки

Джерело: розроблено автором.

Реалізація запропонованого механізму дозволить забезпечити системність цифрової трансформації та уникнути фрагментарного впровадження окремих цифрових рішень. Особливо важливим є забезпечення взаємозв'язку між усіма складовими механізму, оскільки недостатній розвиток хоча б одного із напрямів може негативно вплинути на загальну ефективність цифрових перетворень.

З огляду на результати SWOT-аналізу, проведеного у другому розділі роботи, доцільним є формування дорожньої карти цифрової трансформації системи надання адміністративних послуг. Такий підхід дозволить визначити послідовність реалізації заходів, забезпечити раціональний розподіл ресурсів та підвищити результативність цифрової модернізації.

Таблиця 3.6

**Дорожня карта цифрової трансформації системи надання
адміністративних послуг Тисменицької міської ради**

Етап	Основні заходи	Термін реалізації
I етап	Удосконалення організаційних процесів та підвищення цифрових компетентностей персоналу	1 рік
II етап	Розширення цифрових сервісів та інтеграція інформаційних систем	1–2 роки
III етап	Впровадження інноваційних технологій та автоматизація процесів	2–3 роки
IV етап	Формування комплексної цифрової екосистеми адміністративних послуг	3–5 років

Джерело: розроблено автором.

Таким чином, запропоновані напрями удосконалення системи надання адміністративних послуг дозволяють сформувати комплексний підхід до цифрової трансформації діяльності Тисменицької міської ради. Їх реалізація сприятиме підвищенню доступності та якості адміністративних послуг, розширенню можливостей використання цифрових технологій, зміцненню взаємодії між громадянами та органами місцевого самоврядування, а також формуванню сучасної сервісно орієнтованої моделі публічного управління. У результаті громада отримає ефективніший механізм надання адміністративних послуг, який відповідатиме сучасним вимогам цифрового суспільства та стратегічним пріоритетам розвитку публічного управління в Україні.

ВИСНОВКИ

У роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних та практичних аспектів використання інноваційних інструментів надання адміністративних послуг в умовах цифрової трансформації публічного управління. Результати проведеного дослідження дали змогу сформулювати такі висновки.

Установлено, що адміністративні послуги є важливою складовою системи публічного управління та виступають одним із ключових механізмів реалізації прав, свобод і законних інтересів громадян. Сучасна модель надання адміністративних послуг базується на принципах відкритості, доступності, прозорості, оперативності та клієнтоорієнтованості. Розвиток адміністративних послуг в Україні пов'язаний із переходом від адміністративно-командної моделі управління до сервісно орієнтованого підходу, у межах якого громадянин розглядається як основний споживач публічних послуг.

Досліджено особливості цифрової трансформації публічного управління та встановлено, що цифровізація є одним із визначальних чинників модернізації системи адміністративних послуг. Впровадження цифрових технологій сприяє оптимізації адміністративних процедур, підвищенню доступності послуг, скороченню строків їх надання, розвитку електронної взаємодії між органами влади та громадянами, а також забезпечує підвищення ефективності функціонування органів публічного управління.

Визначено, що сучасні інструменти надання адміністративних послуг включають цифрові платформи, електронні сервіси, електронну ідентифікацію, автоматизований обмін даними, електронний документообіг, системи електронної черги, мобільні сервіси, технології штучного інтелекту та інші інноваційні рішення. Встановлено, що їх комплексне використання сприяє підвищенню якості адміністративного обслуговування населення та створює передумови для формування цифрової держави.

У результаті аналізу діяльності Тисменицької міської ради встановлено, що система надання адміністративних послуг функціонує відповідно до чинного законодавства та забезпечується через діяльність Центру надання адміністративних послуг. Організація роботи ЦНАП створює належні умови для забезпечення доступності адміністративних послуг для мешканців громади та реалізації принципу комплексного обслуговування громадян.

Проведений аналіз цифрових інструментів та електронних сервісів засвідчив, що Тисменицька міська рада використовує сучасні механізми цифрової взаємодії з громадянами, зокрема офіційний вебсайт, сервіси електронної комунікації, інформаційні ресурси та можливості інтеграції з державними цифровими платформами. Використання таких інструментів сприяє підвищенню рівня інформованості населення, покращенню доступу до адміністративних послуг та підвищенню ефективності роботи органів місцевого самоврядування.

Оцінка ефективності використання інноваційних інструментів дала змогу визначити як позитивні результати цифровізації адміністративних послуг, так і наявні проблеми. До основних переваг належать розвиток електронних сервісів, використання цифрових каналів комунікації, відкритість інформації та поступове впровадження сучасних технологій у діяльність ЦНАП. Водночас виявлено проблеми, пов'язані з обмеженим рівнем автоматизації окремих адміністративних процедур, недостатньою інтеграцією цифрових систем, потребою в подальшому розвитку цифрових компетентностей працівників та населення, а також необхідністю посилення заходів із забезпечення кібербезпеки.

На основі результатів проведеного дослідження обґрунтовано напрями удосконалення системи надання адміністративних послуг у Тисменицькій міській раді. Запропоновано удосконалити організаційні механізми впровадження інноваційних інструментів шляхом запровадження системи моніторингу якості адміністративних послуг, розвитку кадрового потенціалу,

підвищення рівня цифрових компетентностей працівників та вдосконалення механізмів міжвідомчої взаємодії.

Визначено перспективні напрями розвитку цифрових сервісів та сучасних технологій взаємодії з громадянами, серед яких створення електронного кабінету заявника, впровадження чат-ботів, використання QR-технологій, розвиток електронного зворотного зв'язку, впровадження елементів штучного інтелекту та розширення можливостей дистанційного отримання адміністративних послуг.

Розроблено стратегічні напрями цифрової трансформації системи надання адміністративних послуг у Тисменицькій міській раді, які передбачають розвиток цифрової інфраструктури, інтеграцію інформаційних систем, впровадження інноваційних технологій, посилення кібербезпеки, розвиток цифрових компетентностей населення та формування комплексної цифрової екосистеми адміністративних послуг. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню якості адміністративного обслуговування, зміцненню довіри громадян до органів місцевого самоврядування та забезпеченню подальшого розвитку цифрового врядування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>
2. Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>
3. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text>
4. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг : Закон України від 15.07.2021 № 1689-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text>
5. Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні : Указ Президента України від 22.07.1998 № 810/98. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/810/98>
6. Тимошук В. П. Адміністративні послуги : навчальний посібник. Київ : ТОВ «Софія-А», 2012. 104 с. URL: <https://pravo.org.ua/wp-content/uploads/2024/10/admin-poslugy-posibnyk-tymoschuk-2012.pdf>
7. Тимошук В. П., Курінний О. В. (ред.) Адміністративні послуги: стан і перспективи реформування : збірник матеріалів. Київ, 2015. 428 с. URL: <https://pravo.org.ua/wp-content/uploads/2024/10/admin-poslugy-stan-tymoschuk-2015.pdf>
8. Центри надання адміністративних послуг: створення та організація діяльності : практичний посібник / за заг. ред. В. П. Тимошука. URL: <https://cnap.in.ua/manuals/library/>
9. Авер'янов В. Б. Адміністративне право України. Академічний курс : підручник : у 2 т. Київ : Юридична думка, 2007.
10. Енциклопедія державного управління : у 8 т. Т. 8. Публічне врядування / за ред. Ю. В. Ковбасюка. Київ : НАДУ, 2011.

11. Куйбіда В. С., Петроє О. М., Федулова Л. І. та ін. Публічне управління : термінологічний словник. Київ : НАДУ, 2018.
12. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua>
13. Портал Дія. URL: <https://diia.gov.ua>
14. Про Національну програму інформатизації : Закон України від 01.12.2022 № 2807-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#Text>
15. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.09.2017 № 649-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#Text>
16. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги : Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text>
17. Питання Єдиного державного вебпорталу електронних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 04.12.2019 № 1137. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1137-2019-%D0%BF#Text>
18. Про затвердження Положення про Міністерство цифрової трансформації України : Постанова Кабінету Міністрів України від 18.09.2019 № 856. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-%D0%BF#Text>
19. Концепція розвитку цифрових компетентностей в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 167-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text>
20. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>
21. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text>
22. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text>

23. Про електронні комунікації : Закон України від 16.12.2020 № 1089-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text>
24. Деякі питання цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації державних органів : Постанова Кабінету Міністрів України від 30.01.2019 № 56. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/56-2019-%D0%BF#Text>
25. OECD Digital Government Policy Framework. URL: <https://www.oecd.org/gov/digital-government/>
26. OECD Digital Government Index 2023: Results and Key Findings. URL: <https://www.oecd.org/gov/digital-government/digital-government-index/>
27. United Nations E-Government Survey 2024. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb>
28. European Commission. eGovernment Benchmark 2024. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/egovbenchmark>
29. World Bank. Digital Development. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/digitaldevelopment>
30. Дія. Освіта : національна платформа цифрової грамотності. URL: <https://osvita.diia.gov.ua>
31. Цифрова держава. Щорічний звіт Міністерства цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua>
32. Курус Т., Курус О. Нормативно-правове регулювання електронного урядування в Україні. Вісник Прикарпатського університету. Серія: Політологія. 2024. URL: <https://lib-repo.pnu.edu.ua/bitstream/123456789/23147/1/11%20%281%29.pdf>
33. Основи електронного урядування : навчальний посібник / за ред. А. І. Семенченка. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/48921/1/E-governance_Manual_KPI.pdf
34. Карпенко О. В. Цифрове врядування в системі публічного управління: сучасні підходи та перспективи розвитку. Інвестиції: практика та досвід. 2023. URL: <https://www.nayka.com.ua>

35. Корчак Н. М. Digital Transformation and Electronic Governance. Аспекти публічного управління. 2023. Т. 11, № 5. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/download/1013/992>
36. Пігарєв Ю. Б. Діджиталізація публічного управління як чинник цифрової трансформації України. Актуальні проблеми державного управління. 2021. URL: <https://uran.oridu.odessa.ua/article/view/237257>
37. Про затвердження Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>
38. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>
39. Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України від 02.12.2020 № 1556-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text>
40. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інновацій України до 2030 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 13.12.2024 № 1228-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1228-2024-%D1%80#Text>
41. Рачинський А. П., Титаренко О. М. Цифрова трансформація публічного управління у напрямі сервісизації. Державне будівництво. 2024. № 2(36). DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-38>
42. Євдокимов В., Коломієць С. Цифрова трансформація публічного управління: виклики та перспективи. Актуальні питання у сучасній науці. 2024. № 9(27). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-9\(27\)-403-415](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-9(27)-403-415)
43. Семенченко А. І., Дрешпак В. М. Електронне урядування та електронна демократія : навчальний посібник. Київ : НАДУ, 2021. URL: <https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2024/02/E-democracy.pdf>

44. Бортник Н. Публічні послуги: розвиток в умовах цифрової трансформації. Академічні візії. 2025. № 50. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/download/2700/2554>
45. Сорокіна Н. Цифровізація публічного управління в Україні. Аспекти публічного управління. 2025. Т. 13. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/1109>
46. Бондарчук Н. В. Цифровізація публічного управління: стан та перспективи розвитку. Ефективна економіка. 2023. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/items/bf2de335-71a2-41ba-8d25-31472be03e1d>
47. Жук О. І., Драбчук Н. Ю. Аналіз впровадження цифрових технологій у наданні публічно-адміністративних послуг в Україні. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2026. URL: <https://apie.org.ua/uk/analiz-vprovadzhennya-cyfrovyyh-tehnologij-u-nadanni-publichno-administratyvnyh-poslug-v-ukrayini/>