

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

БР. ІС – 03.00.000 ПЗ

Група ІС-22-1

ВІНТОНЮК ГАЛИНА

2026

Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут гуманітарної підготовки та державного управління
Кафедра документознавства та інформаційної діяльності

Вінтонюк Галина Дмитрівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

УДК 004.9:352 477.85-21

(індекс)

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

(назва роботи)

Документознавство та інформаційна діяльність

(назва освітньо – професійної програми)

029 Інформаційна, бібліотечна та архівна справа

(шифр і назва спеціальності)

Робота містить результати власних досліджень, використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело:

Здобувач освітнього ступеня

Галина ВІНТОНЮК

(підпис, ім'я та прізвище здобувача)

Науковий керівник

Світлана ГРИГОРАШ

(підпис, ім'я та прізвище)

кандидат філологічних наук, доцент

(науковий ступінь, вчене звання керівника)

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

документознавства

та інформаційної діяльності, проф.

Юлія РОМАНІШИН

(посада)

(підпис)

(дата)

(ім'я та прізвище)

Івано-Франківськ – 2026

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Інститут _____ гуманітарної підготовки та державного управління
Кафедра _____ документознавства та інформаційної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень _____ бакалавр
Освітньо-професійна програма _____ Документознавство та інформаційна діяльність
Спеціальність _____ 029 «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа»

ЗАТВЕРДЖУЮ :
Завідувач кафедри
проф. Юлія РОМАНІШИН
«__» _____ 2026 р.

**ЗАВДАННЯ
НА БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Вінтонюк Галини Дмитрівни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1.Тема роботи: «Трансформація інформаційної діяльності в умовах цифрової інфраструктури органів місцевого самоврядування (на прикладі ЦНАПу м. Івано-Франківська)»

керівник роботи доц. Григораш С. М.

затверджено наказом закладу вищої освіти від «30» березня 2026 р. № 151/7

2. Строк подання студентом роботи: 05 червня 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: нормативно-правові акти, навчальні підручники та посібники, періодичні видання, статті в журналах, матеріали з конференцій, довідники, словники, Інтернет-ресурси.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АПАРАТ ДОСЛІДЖЕННЯ

1.1. Сутність та особливості інформаційної діяльності у системі надання адміністративних послуг

1.2. Значення адміністративної послуги у роботі ЦНАПу

1.3. Визначення та характеристика категорії «цифровізація»

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЦНАП М. ІВАНО-ФРАНКІВСЬКА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

2.1. Аналіз інформаційної діяльності та цифрової трансформації ЦНАП (на прикладі Івано-Франківського ЦНАПу)

2.2. Характеристика цифрової трансформації у роботі ЦНАП м. Івано-Франківська

2.3. Шляхи покращення інформаційної діяльності ЦНАПу м. Івано-Франківська в умовах цифрової трансформації

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

рисунок –7; таблиці – 13; додатки на 1 сторінках

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Вступ	доц. Демчина Л. І.		
Розділ 1, 2	доц. Демчина Л. І.		
Висновки	доц. Демчина Л. І.		
Перелік використаних джерел	доц. Демчина Л. І.		

7. Дата видачі завдання: 14 січня 2026 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів бакалаврської роботи</i>	<i>Термін виконання етапів роботи</i>	<i>Примітка</i>
1	Вибір теми бакалаврської роботи та обґрунтування її актуальності	до 04.01.2026	Виконано
2	Визначення об'єкта, предмета, мети, завдань та методів дослідження	до 17.04.2026	Виконано
3	Складання попереднього плану бакалаврської роботи	до 22.03.2026	Виконано
4	Пошук і відбір літератури по темі бакалаврської роботи, складання списку використаних джерел	19.04.2026	Виконано
5	Аналітико-синтетичне опрацювання літератури до теми роботи	20.04.2026	Виконано
6	Написання тексту бакалаврської роботи відповідно до її структури:	24.02.2026 – 15.04.2026	Виконано
	6.1 I розділ (теоретичний)	24.02.26 – 23.03.26	Виконано
	6.2 II розділ (практичний)	24.03.26 – 15.04.26	Виконано
7	Написання вступу до теми бакалаврського дослідження	17.04.2026	Виконано
8	Підготовка графічних матеріалів чи іншого унаочнення	26.03.2026 – 20.05.2026	Виконано
9	Формулювання висновків до кожного із розділів дослідження	26.03.2026 – 20.05.2026	Виконано
10	Оформлення кінцевого списку використаних джерел та додатків	20.04.2026 – 24.05.2026	Виконано
11	Оформлення та попередній захист бакалаврської роботи	до 11.05.2026	Виконано
12	Внесення коректив та кінцеве редагування бакалаврської роботи	11.05.2026 – 26.05.2026	Виконано
13	Реєстрація бакалаврської роботи на кафедрі	до 05.06.2026	Виконано
14	Захист бакалаврської роботи	18.06.2026	Виконано

Студент _____

Галина ВІНТОНЮК

Керівник роботи _____

Світлана ГРИГОРАШ

АНОТАЦІЯ

Вінтонюк Г. Д. «Трансформація інформаційної діяльності в умовах цифрової інфраструктури органів місцевого самоврядування (на прикладі ЦНАПу м. Івано-Франківська)». ІФНТУНГ, 2026. 71 с.

Бакалаврська робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 029 «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа». Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, Івано-Франківськ, 2026.

У бакалаврській роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти трансформації інформаційної діяльності Центру надання адміністративних послуг (ЦНАП) м. Івано-Франківська в умовах цифровізації. Розкрито сутність інформаційної діяльності як складного процесу збирання, обробки та захисту даних, що є основою сервісно-орієнтованої держави.

Основні результати дослідження полягають в тому, що проаналізовано поточний стан цифрової інфраструктури та документообігу в установі, що дозволило виявити високий рівень автоматизації через інтеграцію з екосистемою «Дія». Проведено SWOT-аналіз, який визначив сильні сторони (електронний документообіг, прозорість) та критичні загрози (залежність від енергопостачання, ризики кібератак). Обґрунтовано необхідність впровадження CRM-систем та чат-ботів для автоматизації консультування та зменшення навантаження на персонал.

Практичне значення роботи визначається розробкою конкретних алгоритмів взаємодії з державними реєстрами та рекомендацій щодо підвищення цифрової грамотності персоналу, які можуть бути впроваджені в діяльність ЦНАП для оптимізації обслуговування громадян.

Ключові слова: інформаційна діяльність, цифрова інфраструктура, ЦНАП, адміністративні послуги, цифрова трансформація, електронний документообіг, автоматизація, державні реєстри, Івано-Франківськ.

ABSTRACT

Vintoniuk H. D. "Transformation of information activities in the conditions of digital infrastructure of local government bodies (on the example of the Central Information Center of Ivano-Frankivsk)". IFNTUNG, 2026. 71 p.

Bachelor's thesis for the degree of Bachelor in the specialty 029 "Information, library and archival affairs". Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ivano-Frankivsk, 2026.

The bachelor's thesis explores the theoretical and practical aspects of the transformation of the information activities of the Center for Administrative Services (CASA) of Ivano-Frankivsk in the context of digitalization. The essence of information activities as a complex process of collecting, processing and protecting data, which is the basis of a service-oriented state, is revealed.

The main results of the study are that the current state of the digital infrastructure and document flow in the institution was analyzed, which allowed to identify a high level of automation through integration with the "Diya" ecosystem. A SWOT analysis was conducted, which identified strengths (electronic document flow, transparency) and critical threats (dependence on energy supply, risks of cyberattacks). The need to implement CRM systems and chat bots to automate consulting and reduce the burden on personnel was substantiated.

The practical significance of the work is determined by the development of specific algorithms for interaction with state registers and recommendations for increasing the digital literacy of personnel, which can be implemented in the activities of the ASC to optimize citizen service.

Keywords: information activities, digital infrastructure, ASC, administrative services, digital transformation, electronic document flow, automation, state registers, Ivano-Frankivsk.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АПАРАТ ДОСЛІДЖЕННЯ	11
1.1. Сутність та особливості інформаційної діяльності у системі надання адміністративних послуг	11
1.2. Значення адміністративної послуги у роботі ЦНАПу	21
1.3. Визначення та характеристика категорії «цифровізація».....	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЦНАП М. ІВАНО-ФРАНКІВСЬКА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	32
2.1. Аналіз інформаційної діяльності та цифрової трансформації ЦНАП (на прикладі Івано-Франківського ЦНАПу)	32
2.2. Характеристика цифрової трансформації у роботі ЦНАП м. Івано-Франківська.....	38
2.3. Шляхи покращення інформаційної діяльності ЦНАПу м. Івано-Франківська в умовах цифрової трансформації.....	44
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58
ДОДАТКИ	62

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах цифрової трансформації, глобалізації та розвитку інформаційного суспільства особливого значення набуває вдосконалення інформаційної діяльності органів місцевого самоврядування. Одним із ключових елементів системи надання адміністративних послуг виступають центри надання адміністративних послуг (ЦНАП), які забезпечують взаємодію громадян із органами влади за принципом «єдиного вікна» та є важливою складовою формування сервісно-орієнтованої держави.

Сьогодні в Україні триває активне впровадження електронного урядування, цифрових сервісів і сучасних інформаційних технологій, зокрема через портал та застосунок «Дія», інтегровані державні реєстри, електронний документообіг і автоматизовані системи обробки звернень. У цих умовах інформаційна діяльність ЦНАП набуває особливої ваги, оскільки від її ефективності залежить швидкість надання послуг, якість обслуговування громадян, рівень прозорості роботи установи та захист персональних даних.

Актуальність дослідження посилюється також сучасними викликами, пов'язаними з воєнним станом, зростанням обсягів звернень громадян, необхідністю оперативного опрацювання великої кількості інформації, а також потребою забезпечення безперебійної роботи цифрових сервісів. Для ЦНАП м. Івано-Франківська це питання є особливо важливим, оскільки центр виконує значний обсяг адміністративних функцій і постійно адаптується до нових вимог цифрового середовища.

Ступінь наукової розробки проблеми. Питання інформаційної діяльності, документування, електронного урядування та цифровізації публічного управління досліджували багато вітчизняних науковців. Теоретичні основи документознавства та інформаційної діяльності висвітлено у працях Г. Боряка, С. Кулешова, В. Бездрабко. Проблематику цифрової трансформації та

електронного урядування розглядали І. Арістова, О. Баранов, В. Дзюба, Р. Калюжний та інші дослідники.

Окремі аспекти функціонування центрів надання адміністративних послуг і реформування сфери адміністративних послуг досліджували В. Тимошук, І. Коліушко, Н. Олійник. Водночас, незважаючи на значну кількість наукових праць, недостатньо висвітленими залишаються практичні питання оптимізації інформаційної діяльності ЦНАП саме на рівні окремих муніципальних установ, зокрема в умовах цифрової трансформації ЦНАП м. Івано-Франківська.

Обґрунтування вибору теми дослідження. Вибір теми зумовлений необхідністю вдосконалення інформаційних процесів у системі надання адміністративних послуг, зокрема через подолання таких проблем, як дублювання даних, перевантаження працівників, недостатня інтеграція локальних інформаційних систем із державними реєстрами, а також потреба в підвищенні цифрової грамотності персоналу та забезпеченні кібербезпеки. У зв'язку з цим виникає потреба в пошуку ефективних шляхів оптимізації інформаційної діяльності ЦНАП м. Івано-Франківська з використанням сучасних цифрових рішень.

Теоретичне підґрунтя дослідження. Теоретичну основу роботи становлять наукові праці, присвячені проблемам інформаційної діяльності, електронного документообігу, цифровізації публічного управління, розвитку електронних сервісів і функціонування ЦНАП. У дослідженні використано положення щодо інформаційного суспільства, сервісної держави, міжвідомчої взаємодії, автоматизації управлінських процесів і цифрової трансформації органів місцевого самоврядування.

Об'єкт дослідження – трансформація інформаційної діяльності в органах місцевого самоврядування.

Предмет дослідження – особливості цифрових технологій в діяльності ЦНАП м. Івано – Франківська.

Мета дослідження – на основі аналізу існуючої моделі інформаційної діяльності ЦНАП м. Івано-Франківська запропонувати комплексні шляхи її

оптимізації через впровадження сучасних цифрових рішень.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

- розкрити теоретико-методологічні засади інформаційної діяльності в органах місцевого самоврядування, акцентуючи увагу на її трансформації у стратегічний ресурс в умовах цифровізації;
- проаналізувати нормативно-правове регулювання надання адміністративних послуг у цифровому форматі;
- дати загальну характеристику організаційної структури та функцій ЦНАП м. Івано-Франківська як сучасного технологічного хабу;
- провести комплексний аналіз інформаційної діяльності установи для виявлення проблемних аспектів;
- описати CRM-системи та інтелектуальні чат-боти для автоматизації обробки типових запитів та підвищення якості сервісу;
- розробити шляхи покращення інформаційної діяльності ЦНАПу м. Івано-Франківськ в умовах цифрової трансформації;

Методи дослідження. У роботі використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів. Термінологічний аналіз застосовано для уточнення дефініцій «цифрова послуга» та «інформаційна діяльність». Системний підхід дозволив розглянути ЦНАП як складну систему взаємопов'язаних інформаційних потоків. Статистичний метод використано для аналізу динаміки надання послуг за 2024-2025-2026 роки. Метод моделювання застосовано при розробці схем автоматизації процесів.

Джерельна база дослідження. У роботі використовувалися підручники, посібники, нормативно – правові документи, періодичні видання, інтернет – ресурси, матеріали доповідей на конференціях, збірники наукових праць, сайт ЦНАП.

Практичне значення. Розроблені в роботі рекомендації та алгоритми впровадження електронних сервісів можуть бути використані адміністрацією ЦНАП м. Івано-Франківська для оптимізації внутрішньої діяльності та покращення взаємодії з громадянами через цифрові канали.

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел додатків. Загальний обсяг роботи становить 62 сторінок комп'ютерного тексту. Робота містить 7 рисунків та 13 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АПАРАТ ДОСЛІДЖЕННЯ

1.1. Сутність та особливості інформаційної діяльності у системі надання адміністративних послуг

Інформаційна діяльність є важливою складовою функціонування сучасного суспільства, оскільки вона забезпечує задоволення інформаційних потреб як окремих громадян, так і держави в цілому. Її значення особливо зростає в умовах цифровізації та розвитку інформаційного суспільства. Інформаційна діяльність - це сукупність дій, спрямованих на задоволення інформаційних потреб громадян, юридичних осіб і держави.

Відповідно до законодавства України інформаційна діяльність визначається як сукупність дій, спрямованих на задоволення інформаційних потреб громадян, юридичних осіб і держави [1]. Таким чином, вона охоплює широкий спектр процесів, пов'язаних із роботою з інформацією та її використанням у різних сферах суспільного життя. Перехід до цифрової економіки та впровадження електронного урядування сприяють глибокій трансформації інформаційної діяльності органів місцевого самоврядування, зокрема центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів) [2], про яких ми напишемо і детальніше розберемо у наступних розділах.

З метою забезпечення ефективної інформаційної діяльності органи державної влади та місцевого самоврядування створюють відповідні інформаційні служби, системи, мережі, бази і банки даних. При цьому порядок їх функціонування, структура, права та обов'язки визначаються уповноваженими органами державної влади [1]. Варто зазначити, що інформаційна діяльність реалізується у різних напрямках, серед яких політичний, економічний, соціальний, духовний, екологічний, науково-технічний та міжнародний [1]. У цьому контексті держава зобов'язана забезпечувати розвиток інформаційних систем і гарантувати свободу інформаційної діяльності в межах чинного законодавства.

Варто підкреслити, що ключовими видами інформаційної діяльності є одержання, використання, поширення та зберігання інформації. Зокрема, одержання інформації передбачає її набуття або накопичення, використання — задоволення інформаційних потреб, поширення — доведення інформації до користувачів, а зберігання — забезпечення її цілісності та належного стану [1]. Усі ці процеси здійснюються відповідно до вимог законодавства у сфері інформації. На основі зібраних даних нами було сформовано таблицю 1.1

Таблиця 1.1 – Основні складові інформаційної діяльності у системі надання адміністративних послуг

Складова	Елементи	Характеристика	Значення у системі
Інформаційні ресурси	Державні реєстри, бази даних, інформаційні системи, електронні документи	Сукупність даних та цифрових інструментів, що використовуються для обробки інформації	Забезпечують основу для прийняття рішень та формування результатів адміністративних послуг
Комунікаційний аспект	Інформаційні стенди, вебсайти, консультаційні служби, мобільні додатки, онлайн-платформи	Засоби передачі інформації громадянам	Забезпечують доступність, зрозумілість і своєчасність отримання інформації
Міжвідомча взаємодія	Обмін інформацією, інтеграція систем, сумісність, координація органів влади	Взаємодія різних державних установ у процесі надання послуг	Підвищує ефективність, зменшує дублювання даних і скорочує час обслуговування

Однією з фундаментальних характеристик інформаційної діяльності в галузі адміністративних послуг є її чітка нормативно-правова регламентація. Ця діяльність регулюється комплексом законодавчих актів, які детально визначають порядок збору, обробки, зберігання та поширення інформації, встановлюють суворі вимоги до її захисту від несанкціонованого доступу, а також фіксують принципи відкритого доступу до публічної інформації. Така правова база не лише стандартизує всі процеси, роблячи їх передбачуваними та прозорими, але й унеможливорює довільне трактування процедур, що мінімізує корупційні ризики та підвищує довіру громадян до державних інститутів.

Важливою особливістю інформаційної діяльності є її орієнтація на потреби користувачів. У сучасних цифрових реаліях громадяни очікують не просто отримання послуг, а швидкого, зручного та інтуїтивно зрозумілого доступу до них через онлайн-платформи, мобільні додатки чи єдині центри обслуговування. Це зумовлює адаптацію інформаційних процесів до принципів клієнтоорієнтованості, які включають спрощення бюрократичних процедур, мінімізацію кількості необхідних документів за рахунок електронного обміну даними, персоналізацію сервісів (наприклад, через профілі користувачів) та забезпечення доступності інформації для всіх верств населення, включаючи людей з обмеженими можливостями. Інформаційна діяльність тут передбачає активне використання великих даних для аналізу запитів користувачів, автоматизацію рутинних операцій за допомогою штучного інтелекту та інтеграцію з державними реєстрами для миттєвого обміну даними.

Розвиток інформаційної діяльності в цій сфері також тісно пов'язаний з підготовкою висококваліфікованих фахівців та інституційною підтримкою. В Україні створюються сприятливі умови для здобуття професійної освіти за спеціальностями, пов'язаними з інформаційними технологіями, такими як журналістика, бібліотечна та архівна справа, інформатика, документообіг і кібербезпека. Ці фахівці відіграють ключову роль у створенні та підтримці національних інформаційних систем, удосконаленні технологій обробки великих обсягів даних, впровадженні інновацій на кшталт блокчейну для захисту інформації чи хмарних сервісів для масштабування. З цією метою формуються спеціалізовані наукові установи, дослідницькі центри та організації, які отримують фінансування як з державного бюджету, так і з недержавних джерел, включаючи гранти від міжнародних донорів та приватні інвестиції.

Серед актуальних викликів інформаційної діяльності — забезпечення кібербезпеки в умовах зростання цифрових загроз, інтеграція штучного інтелекту для прогнозування потреб користувачів та перехід до повністю безпаперового документообігу. Перспективи розвитку пов'язані з впровадженням єдиних цифрових платформ, таких як "Дія", які вже

демонструють успіх у спрощенні адміністративних послуг, та подальшою цифризацією, що дозволить підвищити ефективність і доступність інформації для мільйонів українців.

Інформаційна діяльність у системі надання адміністративних послуг є складним багаторівневим процесом, що охоплює створення, збирання, обробку, зберігання, передачу та використання інформації з метою забезпечення ефективного обслуговування громадян [3]. Також інформаційна діяльність має аналітичний вимір. Збір, обробка та аналіз даних дозволяють оцінювати ефективність надання адміністративних послуг, виявляти проблемні аспекти у роботі органів влади та формувати обґрунтовані управлінські рішення. У працях вітчизняних науковців, зокрема С. Кулешова та В. Бездрабка, підкреслюється, що інформаційна діяльність виступає не лише допоміжним елементом управління, а й основою функціонування всієї системи адміністративних послуг [4].

Таким чином, інформаційна діяльність охоплює широкий комплекс процесів і напрямів, що забезпечують функціонування інформаційного середовища держави. Саме завдяки їй реалізується доступ до інформації, її обробка та використання у різних сферах суспільного життя, а отже, можна зробити висновок, що вона є невід'ємною складовою сучасного розвитку суспільства. Також нормативно-правова база України — це система законів, підзаконних актів та міжнародних договорів, що регулюють суспільні відносини. Іншу частину нормативно-правової бази складають концепційні документи уряду, зокрема Концепція розвитку цифрових сервісів, яка визначає стратегічні напрями цифрової трансформації та організації електронних процедур у сфері державного управління.

Адміністративні послуги регулюються такими законодавчими актами, як Конституція України, закони України, що встановлюють основні правила поведінки у ключових сферах суспільних відносин, а також підзаконні акти, зокрема постанови Кабінету Міністрів України та нормативні укази Президента України. Адміністративні послуги регулюються такими законодавчими актами,

як Конституція України, закони України, що встановлюють основні правила поведінки у ключових сферах суспільних відносин, а також підзаконні акти, зокрема постанови Кабінету Міністрів України та нормативні укази Президента України.

Закон України «Про адміністративні послуги» — це нормативно-правовий акт, який визначає правові засади надання адміністративних послуг органами державної влади та місцевого самоврядування. Прийнятий у 2012 році, він спрямований на забезпечення прозорості, доступності та зручності для громадян і бізнесу у взаємодії з владою. На основі зібраних даних нами було сформовано таблицю 1.2

Таблиця 1.2 – Поняття «адміністративна послуга»

Автор, джерело	Визначення
Закон України «Про адміністративні послуги» [5]	Результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг за заявою фізичної або юридичної особи, спрямований на набуття, зміну чи припинення прав та/або здійснення обов'язків такої особи відповідно до закону
В. Тимошук [2]	Адміністративна послуга розглядається як публічно-владна діяльність адміністративного органу, спрямована на забезпечення умов для реалізації прав фізичних та юридичних осіб за їх зверненням.
К. Афанасьєв [3]	Адміністративні послуги – публічні послуги, що надаються органами виконавчої влади, місцевого самоврядування та іншими уповноваженими суб'єктами у межах реалізації владних повноважень.
М. Ославський [4]	Адміністративна послуга – публічна послуга, що надається уповноваженими органами влади та пов'язана з реалізацією владних повноважень.
Е. Демський [5]	Адміністративна послуга – вчинення органом влади дій, спрямованих на юридичне оформлення прав, обов'язків або правового статусу суб'єкта звернення.

Послуга, як наукова категорія, вперше з'явилася в працях дослідників ще на початку XIX ст.. На сьогоднішній день термін «послуга» трактується в науковій літературі досить не однозначно, однак, всі дослідники єдині в думці, що послуга – це певна діяльність, спрямована на задоволення потреб людини шляхом надання певних благ. Можна знайти такі визначення послуги, як: дія,

вчинок, вид діяльності, корисний ефект, вид роботи, особливий вид продукції, результат взаємодії споживача з виконавцем, об'єкт продажу у вигляді дій, вигод або задоволень, будь-який захід або вигода, форма прояву повноважень.

Щодо тлумачення категорії «адміністративна послуга» варто відмітити, що попри багатоманітність наукових дискусій, наразі відсутнє єдине вичерпне визначення таких послуг. Відмінними є наукові підходи до вивчення даної категорії і, відповідно, самі дефініції.

Термін «адміністративна послуга» увійшла в науковий обіг з початком проведення в Україні адміністративної реформи. Однак, на той час дана категорія ототожнювалася з управлінськими послугами. Але вже в процесі численних досліджень науковці почали розглядати адміністративні послуги як частину державних та муніципальних послуг. Саме науковець І. Коліушко виділив в основі управлінських послуг дві складові – державні послуги, які надаються органами державної влади та муніципальні, суб'єктом надання яких є органи місцевого самоврядування. Саме дослідник вважав, що вживання терміну «адміністративна послуга» є більш доцільним з огляду на те, що результат будь-якої управлінської послуги завжди постає у формі «індивідуального адміністративного акту». Під адміністративними послугами науковець розуміє «передбачену законом розпорядчу діяльність уповноважених органів (органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування), що здійснюється за ініціативою фізичних та юридичних осіб і спрямована на реалізацію їх прав, свобод та законних інтересів [10,с.117].

Слід зазначити, що відповідно до Закону України «Про адміністративні послуги» 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/або здійснення обов'язків такої особи відповідно до закону [1]. Отже, адміністративна послуга має чітко визначений юридичний характер і завжди пов'язана з прийняттям відповідного адміністративного акта. Варто зазначити, що адміністративні послуги надаються виключно уповноваженими суб'єктами,

до яких належать органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, їх посадові особи, а також інші суб'єкти, визначені законодавством [1]. Водночас суб'єктом звернення виступає фізична або юридична особа, яка ініціює процес отримання послуги.

Вкажемо на те, що характерною особливістю адміністративної послуги є її надання виключно за заявою особи. Тобто процес її реалізації можливий лише за наявності ініціативи з боку отримувача. Результатом такого звернення є прийняття рішення, яке призводить до набуття, зміни або припинення прав чи обов'язків особи.

Даний Тимчасовий порядок містить також перелік адміністративних послуг. Отже, до останніх належать:

- видача ліцензій, дозволів та інших документів дозвільного характеру, сертифікатів, свідоцтв, атестатів, посвідчень;
- реєстрація (фактів, суб'єктів, прав, об'єктів, у тому числі легалізація суб'єктів і актів (документів), нострифікація та верифікація);
- інші види діяльності незалежно від назви, у результаті провадження яких заінтересованим фізичним та юридичним особам, а також об'єктам, що перебувають у власності, володінні чи користуванні таких осіб, надається або підтверджується певний юридичний статус та/або факт [48].

Варто згадати, що не всі послуги, що надаються органами виконавчої влади, установами чи організаціями є адміністративними.

До адміністративних послуг не належить контрольна діяльність (проведення перевірки, ревізії, інспектування тощо), освітні, медичні та господарські послуги [28]. Вкажемо на те, що державна політика у сфері надання адміністративних послуг базується на принципах верховенства права, законності, відкритості, прозорості, доступності, оперативності, захисту персональних даних, неупередженості та зручності для користувачів [1]. Зазначені принципи забезпечують ефективність функціонування системи адміністративних послуг та підвищують рівень довіри громадян до держави.

Таким чином, адміністративна послуга є результатом публічно-владної діяльності уповноважених органів, спрямованої на забезпечення реалізації прав і законних інтересів особи. Отже, можна дійти висновку, що саме через механізм надання адміністративних послуг забезпечується практична реалізація функцій держави у сфері обслуговування громадян.

Впровадження цифрових технологій в систему публічного адміністрування є безпосереднім процесом формування електронного урядування. На практиці електронна форма адміністративних послуг забезпечує їх доступність, покращену якість та зручність для суб'єктів звернення та суб'єктів надання таких послуг.

Електронна адміністративна послуга — це адміністративна послуга, що надається фізичним або юридичним особам в електронній формі через інформаційні системи (портали, наприклад, "Дія") за заявою, поданою онлайн. Вона передбачає автоматичне або напівавтоматичне прийняття рішень, що спрощує отримання дозволів, довідок, реєстрацію прав без візиту до органів влади

Крім того, електронна форма реалізації адміністративних послуг значно спрощує процедуру взаємодії громадян та організацій з органами, які їх надають, сприяє зниженню корупційних ризиків, підвищенню ефективності бюджетних витрат тощо. Їх цифровізація підвищує ефективність роботи органів публічного управління, забезпечує більш високу надійність безпомилкової обробки документів за рахунок поєднання різних видів автоматичного і візуального контролю [32]. Саме з метою досягнення зазначених переваг на законодавчому рівні була розроблена Концепція розвитку системи електронних послуг в Україні, в якій зазначено, що «електронна послуга - це адміністративна та інша публічна послуга, що надається суб'єкту звернення в електронній формі за допомогою засобів інформаційних, телекомунікаційних, інформаційно-телекомунікаційних систем» [12]. Загалом, електронна адміністративна послуга, яка є складовою публічних послуг, розуміється як така, що надається в електронному вигляді через мережу Інтернет із використанням новітніх

інформаційних засобів комунікації. Здебільшого її називають «е-послуга». На основі зібраних даних нами було сформовано таблицю 1.3

Таблиця 1.3 – Визначення поняття "електронні адміністративні послуги"

Визначення	Послуги, які надаються	Приклади	Переваги
Послуги, що надаються онлайн через Інтернет [16]	Портал Дія, сайти державних органів	Реєстрація шлюбу, зміна імені, отримання довідок, витягів	Економія часу, зручність
Надання без особистого відвідування установ [12]	Державні реєстри, електронні кабінети	Онлайн-запис, подання заяв, консультації	Менше черг
Автоматична або частково автоматична обробка [33]	Інтегровані системи органів влади	Реєстраційні дії, пошук інформації	Зменшення помилок
Частина публічних послуг держави [31]	Органи влади Міністерство юстиції України	Електронні торги, звітність	Менше корупційних ризиків

В ст. 17 Закону України «Про адміністративні послуги» зазначено, що «надання адміністративних послуг в електронній формі та доступ суб'єктів звернення до інформації про адміністративні послуги з використанням мережі Інтернет забезпечуються засобами Єдиного державного веб-порталу електронних послуг («Портал Дія»), який є офіційним джерелом інформації про надання адміністративних послуг в Україні» [5], а також інтегрованими з ним інформаційними системи державних органів та органів місцевого самоврядування. В Постанові Кабінету Міністрів України від 04.12.2019 № 1137 «Питання Єдиного державного веб-порталу електронних послуг та Єдиного державного порталу адміністративних послуг» зазначено, що з 1 січня 2020 року Єдиний державний веб-портал електронних послуг, інша назва «Портал Дія», виконує також функції Єдиного державного порталу адміністративних послуг [29]. Таким чином, основним завданням порталу Дія є надання електронних публічних послуг, зокрема комплексних електронних публічних послуг, надання їх в автоматичному режимі з отриманням та використанням в разі потреби інформації з національних електронних інформаційних ресурсів, інших інформаційно-комунікаційних систем, яка необхідна для реалізації таких послуг;

ведення інформаційних систем, реєстрів, баз даних; забезпечення користувачам доступу до отримання фінансових послуг; забезпечення через електронний кабінет користувача доступу до інформації з національних електронних інформаційних ресурсів, інших інформаційно комунікаційних систем.

Іншим елементом цифровізації адміністративних послуг є веб-портали державних органів, які інтегровані до порталу Дія. Так, через даний портал можна отримати послуги, які надає Міністерство економічного розвитку і торгівлі та сільського господарства України, послуги Міністерства Юстиції, Державної архітектурно-будівельної інспекції, Державної служби України з питань геодезії, картографії та кадастру, інших центральних органів виконавчої влади. Найбільшу кількість електронних адміністративних послуг представлено на веб-порталі Міністерства юстиції України у порівнянні з іншими міністерствами та центральними органами виконавчої влади. До прикладу, такими послугами є: отримання документів з державних реєстрів Міністерства юстиції України в режимі онлайн, реєстраційні дії у державних реєстрах України в електронному вигляді, пошук інформації у державних реєстрах України, користування електронними системами звітності для тих осіб, які здійснюють спеціалізовану професійну діяльність, участь в електронних торгах арештованим майном тощо.

Так, до прикладу, через веб-портал “Звернення у сфері державної реєстрації актів цивільного стану”, який є доступним усім користувачам мережі Інтернет, можна подати заяву або звернення з питань державної реєстрації актів цивільного стану, чи отримати консультацію онлайн. Кожен громадянин за допомогою веб-порталу може подати до відділу державної реєстрації актів цивільного стану наступні заяви: заяву про державну реєстрацію шлюбу, про державну реєстрацію розірвання шлюбу, про державну реєстрацію зміни імені, про внесення змін до актових записів цивільного стану, їх поновлення та анулювання, заяву про повторну видачу свідоцтв та витягів з Державного реєстру актів цивільного стану громадян, звернення щодо формування відповідних свідоцтв.

Крім того, з використанням функціональних можливостей веб-порталу користувач може здійснити попередній запис на відвідування відділу державної реєстрації актів цивільного стану із зазначенням зручних дати та часу з вказаних вище питань, а також з питань державної реєстрації народження, смерті, отримати консультації працівників відділу. Варто також зазначити, що сьогодні електронні послуги доступні і на веб-ресурсах окремих органів місцевого самоврядування, які надають адміністративні послуги в електронній формі в межах власних повноважень. Однак для формування більш ефективної взаємодії громадськості, бізнесу та органів місцевого самоврядування необхідно розуміти, що рівень успішності реалізації електронних адміністративних послуг залежить від оперативності інформаційного обміну між органами державного управління та місцевого самоврядування, інтегрованості їх інформаційних систем та систем електронного документообігу, модернізації інформаційної інфраструктури та, звичайно, від широкої поінформованості громадян та організацій в можливості отримання адміністративних послуг в цифровій формі.

1.2. Значення адміністративної послуги у роботі ЦНАПу

Концепція ЦНАП спрямована на створення єдиного місця прийому громадян та суб'єктів господарювання щодо усіх або більшості необхідних їм адміністративних послуг. Тобто, в першу чергу, це запровадження «єдиного вікна» для органів та підрозділів, які раніше окремо контактували з відвідувачами.

Центри надання адміністративних послуг (ЦНАПи) – державні установи з надання різноманітних адміністративних послуг за принципом «єдиного вікна» та «прозорого офісу». Створюються при місцевих радах з метою комфортності та протидії корупції в наданні послуг фізичним та юридичним особам. Можуть мати територіальні підрозділи для легшої доступності. ЦНАПи почали створюватися у 2013 році на виконання Закону України «Про адміністративні послуги».

В деяких регіонах за ініціативою міськрад діяли вже в 2010 році. Окрім підвищення доступності та якості державних послуг, створення розгалуженої мережі ЦНАПів сприяє створенню прозорої і підзвітної багаторівневої системи врядування, яка реагуватиме на потреби громадян, а також сприяє зростанню кількості робочих місць навіть в невеликих населених пунктах.

Рішення щодо утворення ЦНАП приймається: у містах і селищах – відповідними селищними або міськими радами, у районах – головою районної державної адміністрації. Відповідно до норм Закону «Про адміністративні послуги», «центр надання адміністративних послуг – є постійно діючим робочим органом чи структурним підрозділом виконавчого органу міської, селищної ради або районної державної адміністрації, в якому надаються адміністративні послуги за допомогою адміністратора шляхом його взаємодії з суб'єктами надання адміністративних послуг» (ч. 1 ст. 12 Закону) [51].

Після початку активного впровадження реформи децентралізації спроможні об'єднані громади отримали більш широкі повноваження, ресурси і відповідальність. Це призвело до того, що в громадах почали відкриватись ЦНАПи, в яких отримати найнеобхідніші адміністративні послуги у комфортних умовах. На основі зібраних даних нами було сформовано таблицю 1.4

Таблиця 1.4 – Рівні інформаційної взаємодії в ЦНАП

Етап	Інформаційна сутність	Інструментарій	Роль інформації
Прийом	Формування первинних даних	Електронна черга	Перетворення потреби у формалізовану заяву
Обробка	Робота з державними реєстрами	Автоматизоване Робоче Місце Адміністратора	Верифікація та підтвердження фактів
Прийняття рішення	Передача даних суб'єкту надання послуги	Система Електронного Документообігу	Обґрунтування законності послуги
Видача	Трансляція результату	Портал "Дія", паперовий/цифровий носій	Задоволення запиту та архівування даних

Перелік послуг, що можуть надаватися на місцях, постійно розширюється. Важливою складовою є забезпечення горизонтальних зв'язків між усіма ЦНАП

у місті та забезпечення можливостями мешканців міста отримувати послуги у будь-якому ЦНАП міста чи його підрозділі без прив'язки до місця проживання. Бажано, щоб переліки послуг у всіх ЦНАП міста були однаковими. Однак, у менших територіальних підрозділах ЦНАП перелік послуг може бути вужчим та зорієнтованим лише на найпопулярніші і простіші послуги.

У більшості ЦНАП надаються послуги в межах повноважень місцевих рад та держадміністрацій. До переліку послуг виконавчої влади, які можуть надаватися через ЦНАП включено сотні різних послуг, зокрема:

- оформлення паспорту та документу для виїзду за кордон;
- видача різноманітних посвідчень, витягів, дозволів та довідок, зокрема архівних;
- реєстрація місця проживання, суб'єктів господарювання і юридичних осіб;
- вирішення питань щодо нерухомого майна та землеустрою: озеленення;
- операції із землею, будівництво, введення в експлуатацію, тощо;
- розміщення та регулювання зовнішньої реклами, роботи закладів торгівлі;
- екологічні дозволи та з підвищеної небезпечності;
- санітарно-епідеміологічні експертизи;
- матеріальна допомога та ін;
- перелік послуг постійно збільшується та залежить від чинного законодавства;

У більшості ЦНАП діють веб-платформи де онлайн можна подати запити і/або простежити за розглядом власного подання [25].

Якість обслуговування громадян у центрах надання адміністративних послуг різних міст а також обсяг послуг, які надаються, зокрема найбільш популярних серед громадян адміністративних послуг органів виконавчої влади, є неоднаковими. Найповніший спектр послуг надають ЦНАП Львова (313 адміністративних послуг), Луцька (308 послуг), Хмельницького, Вінниці, Одеси (283 послуги), Славуті (218), Івано-Франківська (216)¹⁴. Утім, кількість ЦНАП, які надають більше понад 200 послуг складає лише 2,7 % від загальної кількості центрів. Переважна більшість центрів надає менше 100 послуг.

Найкращі ЦНАП застосовують сервісно-орієнтований підхід у своїй роботі, орієнтуючись передусім на інтереси і потреби споживачів послуг та розвиваючи технології, спрямовані на підвищення якості послуг. Цінність ЦНАПу для громадян полягає саме в тому, що вони можуть отримати там найнеобхідніші послуги, тобто базові послуги (від реєстрації народження та місця проживання – є також онлайн в Дії [20] до видачі водійських прав та реєстрації авто). У цьому власне і полягає основна перевага ЦНАП над відомчими офісами – це інтегрованість, тобто робота за принципом «єдиного вікна». Крім того, на персонал ЦНАП покладено обов’язок складання заяв для суб’єктів звернень на вимогу особи, для подальшого підписання та подання.

Потрібно нагадати, що в окремій сфері заяви складаються тільки персоналом ЦНАП (як-от, при наданні паспортних послуг). У цих же змінах в законодавстві громадянам надається ще більше зручності. Адже тепер у всіх випадках особа може клопотати у працівника ЦНАП про складання заяви, і не вникати у бюрократичні деталі. Це може сприйматися як додаткове навантаження на персонал ЦНАП, але це важливе завдання адміністратора, і професійному службовцю завжди легше і швидше заповнити формуляр заяви, аніж недосвідченому громадянину.

Окремо потрібно виділити те, що переважно найкращі ЦНАП утворюються органами місцевого самоврядування та надають кращої якості послуги. Це пояснюється тим, що місцеві політики зацікавлені у симпатіях виборців, тому докладають максимальних зусиль для забезпечення належної якості послуг. Крім того, органи місцевого самоврядування мають більше потенційних ресурсів (вибору приміщень, бюджетних коштів на розвиток, можливостей отримання грантів і кредитів), які використовуються для створення ЦНАП та покращення якості адміністративних послуг. Також органи місцевого самоврядування мають більшу стабільність з огляду на обраний мандат.

У спрощеному вигляді ЦНАП – це приміщення та працівники, що здійснюють прийом суб’єктів звернень. За українським законодавством, такі працівники – це адміністратори, які приймають заяви від суб’єктів звернень,

передають отримані документи на опрацювання суб'єктам надання адміністративних послуг, а потім повертають суб'єктам звернення результати 41 наданих послуг. У зв'язку з вимогами Закону України «Про адміністративні послуги» безпосереднє надання адміністративної послуги адміністратором допускається лише у випадках передбачених законом. Для ефективної реалізації цієї норми досі ще необхідні зміни до інших законів. ЦНАП великого міста, як правило, включає в себе також працівників першого контакту (рецепцію), де здійснюється загальне інформування відвідувачів та надання допомоги у реєстрації в системі керування чергою [42].

Отже, приходимо до висновку, що ЦНАП, які утворюються органами місцевого самоврядування – надають кращої якості послуги. Це пояснюється тим, що місцеві політики зацікавлені у симпатіях виборців, тому докладають максимальних зусиль для забезпечення належної якості послуг. Крім того, органи місцевого самоврядування мають більше потенційних ресурсів (вибору приміщень, бюджетних коштів на розвиток, можливостей отримання грантів і кредитів), які використовуються для створення ЦНАП та покращення якості адміністративних послуг. Також органи місцевого самоврядування мають більшу стабільність з огляду на обраний мандат. Офіси ЦНАП мають такі переваги, як: територіальна доступність (що включає, за потреби, наявність філій), відкрите (некабінетне) приміщення для обслуговування, умови для осіб з обмеженими можливостями та осіб з дітьми, розширені години роботи (у тому числі подовжена робота до 20.00 у певні дні тижня та робота у суботу), електронне регулювання черги (для великих офісів), супутні послуги тощо. Головна перевага ЦНАП над відомчими офісами – це інтегрованість, тобто робота за принципом «єдиного вікна».

1.3. Визначення та характеристика категорії «цифровізація»

Сучасне цифрове суспільство характеризується інтенсивним використанням інформаційних технологій у всіх сферах життєдіяльності

людини, а також стрімким переходом суспільних відносин з реального світу у віртуальний. Зважаючи на світові тенденції щодо розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, очевидним стає той факт, що цифровізація є сьогодні неспинним та незворотнім процесом. Це, в свою чергу, пояснює значний інтерес сучасних науковців до дослідження питання цифровізації та її впливу на кожен аспект життя та діяльності людини. Хоча, варто зауважити, що дискусії навколо питання цифровізації вже тривають не одне десятиліття. Попри це, на сьогоднішній день немає єдиного чіткого трактування даного поняття. Цифровізацію здебільшого розглядають як процес широкого впровадження та застосування інформаційно-комунікативних технологій в усіх сферах суспільного життя, і як результат таких змін – перехід на якісно новий рівень суспільних відносин. На основі зібраних нами даних сформовано таблицю.1.5

Таблиця 1.5 – Трактування поняття «цифровізація»

Автор, джерело	Трактування поняття «цифровізація»
1	2
[35, с. 4-5]	це засіб одержання очікуваного результату, який відповідає вимогам та потребам суспільства і влаштовує виробників та власників бізнесу щодо можливостей отримання високих прибутків
[34, с. 63]	це процес еволюції економічних, соціальних, виробничих, техніко-технологічних, організаційних, управлінських, та інших відносин всередині суспільства, зміна їх суб'єктивнооб'єктивної орієнтованості, яка викликана розвитком інформаційно-комунікаційних (цифрових) технологій
[34, с. 63]	це одна з визначальних тенденцій розвитку людської цивілізації, яка формує більш інклюзивне суспільство та кращі механізми управління, розширює доступ до охорони здоров'я, освіти та банківської справи, підвищує якість та охоплення державних послуг, розширює спосіб співпраці людей, а також дає змогу скористатися більшим розмаїттям товарів за нижчими цінами
[41]	це впровадження цифрових технологій в усі сфери життя: від взаємодії між людьми до промислових виробництв, від предметів побуту до дитячих іграшок, одягу тощо. Це перехід біологічних та фізичних систем у кібербіологічні та кіберфізичні (об'єднання фізичних та обчислювальних компонентів). Перехід діяльності з реального світу у світ віртуальний (онлайн)
[38, с. 34]	це розробка, впровадження та розповсюдження новітніх цифрових технологій у всіх сферах буття сучасної людини в умовах глобалізації
[12]	це насичення фізичного світу електронно-цифровими пристроями, засобами, системами та налагодження електроннокомунікаційного обміну між ними

Характерною рисою цифровізації є перехід усього інформаційного контенту з фізичного, каналового та статичного до цифрового, стаючи при цьому мобільним та персональним. Крім того, особливістю є те, що кожен індивід може самостійно контролювати та створювати свій цифровий контент, а також формувати власну траєкторію інформаційної діяльності, застосовуючи цифрові технології. Основною метою цифровізації є сьогодні досягнення цифрової трансформації існуючих та створення нових галузей економіки, а також трансформація сфер життєдіяльності людини у нові більш ефективні та сучасні [12]. Саме термін «цифрова трансформація» активно вживається поряд з терміном «цифровізація». Дані поняття є подібними між собою, однак не є тотожними. Оскільки, цифровізація є процесом впровадження та активного застосування новітніх цифрових технологій, а цифрова трансформація характеризується як процес зміни певної системи. На основі зібраних даних нами було сформовано таблицю 1.6

Таблиця 1.6 – Тракткування поняття «цифрова трансформація»

Автор, джерело	Тракткування поняття «цифрова трансформація»
Мельник Л. С., Карінцева О. В., Калініченко Л. І. та ін. [21]	це процес переходу до нових способів діяльності підприємства шляхом впровадження цифрових технологій та цифрових сервісів, що базується на стратегічному партнерстві всіх зацікавлених сторін та одночасної розробки програмного забезпечення, цифрової трансформації та оцінки рівня цифрової трансформації підприємства.
Віхрова Т. В. [16, с. 280]	політика і процес впливу держави на суспільство загалом, його інституції, апарат самої держави, економіку і бізнес із метою впровадження цифрових інформаційно комунікаційних технологій в їх життєдіяльність
Голушко Д. М. [23, с. 218]	зміна культури та мислення організації при переході від традиційних процесів до цифрових технологій у внутрішній, орієнтований на персонал зовнішній, орієнтований на клієнта функціях компанії, та дозволяє адаптувати організацію до швидкого розвитку технологій.

Продовження таблиці 1.6

Бігун В. В., Йохна М. А., Тебенко В. М. [48]	це процес використання цифрових технологій для створення нових або зміни існуючих бізнес-процесів, культури і досвіду клієнтів відповідно до нових вимог бізнесу і ринку. Це переосмислення бізнесу в цифрову епоху – цифрова трансформація.
Лазаренко С. Ю. [42]	це зміни, пов'язані із застосуванням цифрових технологій і інтеграція в усі аспекти людського життя і суспільства. Це перехід від фізичного до цифрового
Стеценко О. І., Бобров Є. В. [43]	це глибока трансформація ділової та організаційної діяльності, процесів, компетенцій та моделей для повного використання змін та можливостей поєднання цифрових технологій та їх прискорення впливу на все суспільство стратегічним порядком із урахуванням теперішніх та майбутніх змін.
Підгорецький С.М. [44]	це процес переходу до нових способів роботи і мислення з використанням цифрових, мобільних і нових технологій та включає зміну мислення керівництва, заохочення інновацій і нових бізнес-моделей, оцифровку активів і ширше використання технологій для поліпшення досвіду співробітників, клієнтів, постачальників, партнерів і зацікавлених сторін.
Кравець Т.Ю. [46]	Це цілеспрямована і тривала цифрова еволюція компанії, бізнес-моделі, процесу ідеї та методології, як стратегічно, так і тактично.

Відповідно до Концепції Розвитку Цифрової економіки та суспільства України [12], принципи цифровізації є визначальним для створення, реалізації та користування перевагами, що надають цифрові технології.

Принцип - рівний доступ громадян до послуг, інформації та знань, що надаються на основі інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій. Даний принцип вказує на те, що головним завданням цифровізації є створення відповідної цифрової інфраструктури, яка дасть усім громадянам вільний доступ до глобального інформаційного середовища та необхідних цифрових послуг.

Відповідно до принципу, цифровізація спрямована на створення переваг у різноманітних сферах повсякденного життя. Цей принцип передбачає підвищення якості надання послуг з охорони здоров'я та отримання освіти,

створення нових робочих місць, розвитку підприємництва, сільського господарства, транспорту, захисту навколишнього природного середовища і керування природними ресурсами, підвищення культури, сприяння подоланню бідності, запобігання катастрофам, гарантування громадської безпеки тощо [12].

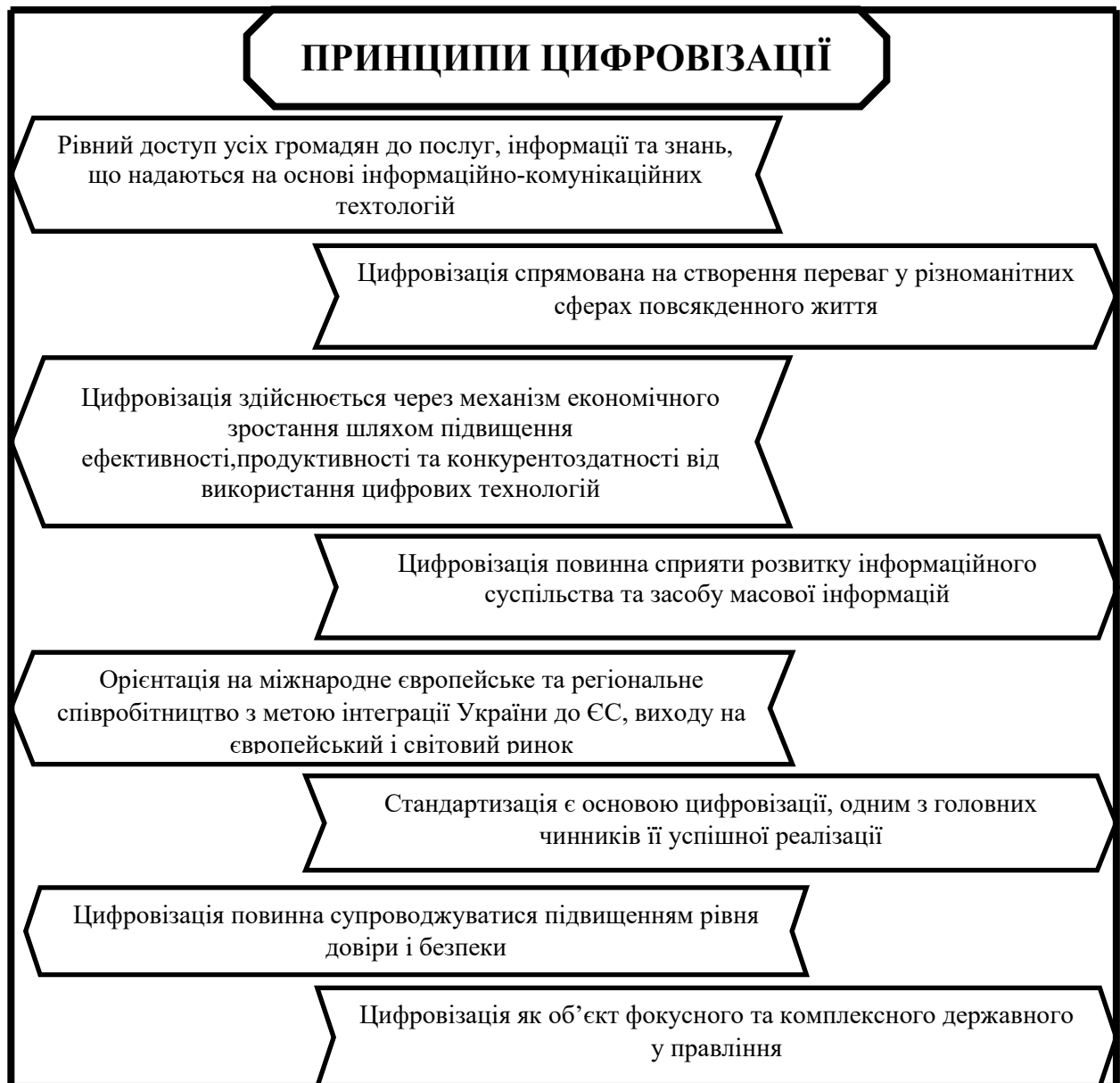


Рисунок 1.1 – Принципи цифровізації (побудовано автором на основі постанови «Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України №67-р від 17.01.2018».)

Цифровізація здійснюється через механізм економічного зростання шляхом підвищення ефективності, продуктивності та конкурентоздатності від

використання цифрових технологій. Даний принцип передбачає першочергову цифровізацію галузей економіки, їх перехід на якісно новий рівень організації.

Цифровізація повинна сприяти розвитку інформаційного суспільства та засобів масової інформації. Це означає, що цифрова трансформація усіх сфер передбачає створення контенту, який має відповідати, головним чином, національним та регіональним потребам, сприяти соціальному, культурному та економічному розвитку і, більш того, зміцненню інформаційного суспільства та демократії у цілому.

Принцип цифровізації передбачає спрямованість цифрових змін на міжнародне, європейське та регіональне співробітництво, що сприятиме інтеграції України до ЄС, її виходу на європейський і світовий ринок.

Принцип, за якого стандартизація є основою цифровізації, одним з головних чинників її успішної реалізації, передбачає, що «побудова лише на українських стандартах цифрових систем, платформ та інфраструктур, які мають бути використані громадянами, бізнесом та державою для участі, конкуренції та успіху у глобальній економіці та на відкритих ринках, неприпустима. Винятком можуть бути відповідні програми у сфері оборони та безпеки, у яких застосування інших стандартів (національних, міждержавних) є аргументованим» [12].

Цифровізація повинна супроводжуватися підвищенням рівня довіри і безпеки. Даний принцип передбачає, що всі цифрові зміни будь-яких систем повинні, перш за все, ґрунтуватися на інформаційній безпеці як самої організації, так і громадян-користувачів цифрових послуг, захисту їх персональних даних, забезпечення кібербезпеки усіх учасників.

Принцип, цифровізація є об'єктом фокусного та комплексного державного управління. Це пояснюється тим, що цифрова трансформація є процесом, який має реалізуватися на національному рівні. При цьому основним завданням держави є стимулювання розвитку цифрової інфраструктури, формування стимулів для розвитку та підтримки цифрової економіки та

цифрового підприємництва, а також забезпечення цифрової грамотності населення.

Зауважимо, що впровадження новітніх інформаційних технологій у функціонування тієї чи іншої системи є лише частиною процесу цифровізації. Як зазначає Ю. Нікітін, що «цифрова трансформація підприємства виходить за рамки традиційних функцій діяльності підприємства починаючи переходом від паперових до електронних документів до інтелектуальних цифрових технологій та цифрових сервісів у всіх сферах діяльності, що призводить до багатьох важливих змін, включаючи способи мислення, заохочення інновацій, організацію бізнес процесів, організаційну структуру та організаційну культуру» [21].

Цифровізація має чимало переваг і для бізнес-структур, і для звичайних громадян, і для суспільства загалом. Це і автоматизація бізнес процесів, підвищення якості надання державних послуг, доступ в разі потреби громадян до інформації з національних електронних інформаційних ресурсів тощо. Однак, разом з цим можна спостерігати існування і певних недоліків цифрової трансформації, які більш коректно називати ризиками. Це і розвиток кіберзлочинності, і загрози витоків конфіденційної та персональної інформації у глобальну мережу Інтернет та їх шахрайське використання, і ризики зменшення ролі традиційного спілкування через збільшення ролі онлайн комунікації.

Варто зазначити, що цифровізація підвищує ефективність роботи органів публічного управління, забезпечує більш високу надійність безпомилкової обробки документів за рахунок поєднання різних видів автоматичного та візуального контролю.

Таким чином, процеси цифровізації є сьогодні не лише актуальними, але й необхідними заходами, особливо, на національному рівні. Оскільки в сучасних цивілізованих державах сформувалася нова цифрова реальність, що передбачає реалізацію політики активної цифрової трансформації не лише економіки.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЦНАП М. ІВАНО-ФРАНКІВСЬКА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

2.1. Аналіз інформаційної діяльності та цифрової трансформації ЦНАП (на прикладі Івано-Франківського ЦНАПу)

Івано-Франківський ЦНАП функціонує як структурний підрозділ органу місцевого самоврядування, забезпечуючи надання широкого спектра адміністративних послуг: реєстрація місця проживання, оформлення паспортних документів, реєстрація бізнесу, земельні питання, соціальні послуги тощо [3]. Основною метою діяльності центру є створення зручних умов для отримання послуг громадянами за принципом «єдиного вікна». 6 жовтня 2010 року за ініціативи міського голови Віктора Анушкевичуса, відбулося урочисте відкриття Центру надання адміністративних послуг м. Івано-Франківська за адресою вул. Незалежності, 9.

Над створенням Центру та вдосконаленням його роботи працювала команда у складі керуючого справами Андрія Лиса, Руслана Панасюка, начальника управління адміністративних послуг Богдана Пителя, начальника відділу дозвільно-погоджувальних процедур Надії Прокопів-Стерчевської, начальника господарського відділу Михайла Нагірного.

Мотивацією відкриття такого Центру є прагнення створити максимально комфортні та сприятливі умови мешканцям міста при зверненні до органів місцевого самоврядування, впровадити зручний графік прийому мешканців міста в Центрі надання адміністративних послуг, скоротити і спростити процедури отримання необхідних документів, унеможливити будь-які корупційні дії з боку посадових осіб, тому що за якістю надання адміністративних послуг кожен мешканець оцінює наскільки міська влада турбується про нього та поважає його права.

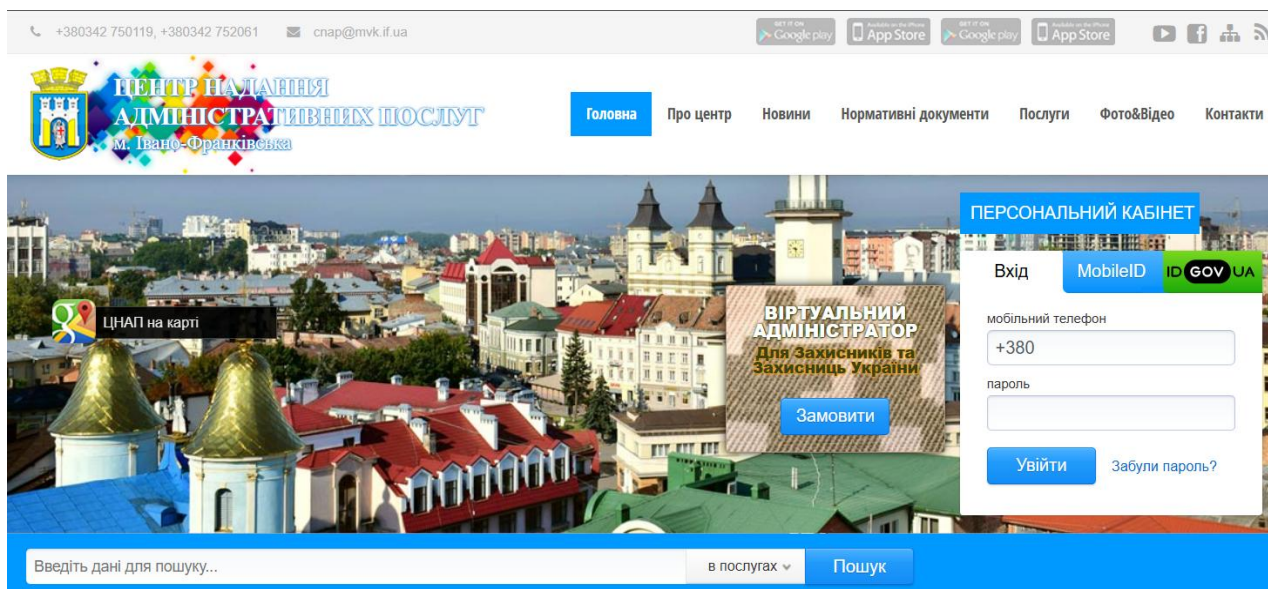


Рисунок 2.1 – Офіційний сайт Центру Надання Адміністративних послуг м. Івано-Франківська

Інформаційна діяльність ЦНАПу м. Івано-Франківська характеризується комплексним підходом до управління інформаційними потоками[1]. Вона охоплює як внутрішні процеси (документообіг, взаємодія між підрозділами), так і зовнішні (обслуговування громадян, електронні сервіси).

Прийом документів здійснюється згідно затвердженого Переліку адміністративних послуг. Івано-Франківський ЦНАП надає понад 430 адміністративних послуг, включаючи оформлення паспортів (ID-картки, закордонні), реєстрацію місця проживання, земельні питання, послуги для ветеранів, соц-допомогу, реєстрацію бізнесу, прав на нерухомість та водійські документи.

Івано-Франківський ЦНАП вирізняється тим, що він не просто надає адміністративні послуги, а намагається робити це швидко, зручно і максимально зрозуміло для людей. Тут поєднані традиційний особистий прийом і цифрові сервіси, тому мешканець може отримати потрібну інформацію, записатися в чергу, подати запит або відстежити послугу без зайвих витрат часу. Це дуже важливо, бо саме зручність і доступність часто визначають, наскільки якісно працює центр.

Ще однією сильною стороною є широка мережа роботи. У ЦНАПі є не лише головний офіс, а й територіальні підрозділи, а це означає, що послуги

стають ближчими до людей у різних мікрорайонах. Для міста це великий плюс, тому що не всім зручно їхати в один центральний пункт, особливо якщо людина має обмежений час або фізичні труднощі.

Важливо й те, що ЦНАП активно використовує електронні інструменти. Завдяки цьому зменшуються черги, покращується організація прийому, а сам процес стає більш прозорим. Для громадян це означає менше хаосу, менше повторних візитів і менше плутанини з документами. Для установи це теж перевага, бо легше контролювати потік відвідувачів і якість роботи.

Окремо варто сказати про доступність. У таких центрах, як Івано-Франківський ЦНАП, усе більше уваги приділяють людям з інвалідністю, батькам із дитячими візочками, ветеранам та іншим категоріям, яким особливо важливо отримувати послуги без перешкод. Саме це робить установу сучасною не тільки за назвою, а й за змістом роботи.

У приміщенні ЦНАП функціонує каса банку для оплати адміністративних та дозвільних послуг, надаються супутні послуги (копіювання, сканування та виготовлення печаток).

У Центрі функціонує система електронної черги, яка дозволяє оптимізувати процес обслуговування громадян та зменшити час очікування. Відвідувачі можуть отримати талон через термінали самообслуговування безпосередньо у приміщенні ЦНАП або скористатися попереднім онлайн-записом на прийом.

Івано-Франківський ЦНАП поступово інтегрує свої сервіси з державними цифровими платформами, зокрема з порталом та застосунком «Дія». Це спрощує доступ громадян до адміністративних послуг, забезпечує швидший обмін інформацією між державними реєстрами та сприяє розвитку електронного урядування.

При зверненні до Центру надання адміністративних послуг м.Івано-Франківська та його територіальних підрозділів працює система електронної черги, талон на обслуговування Ви можете отримати у приміщенні ЦНАП чи його територіальних підрозділах у терміналах самообслуговування.

До роботи Центру залучені Обласний дозвоільний центр Івано-Франківської облдержадміністрації та відділ державної реєстрації юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та легалізації об'єднань громадян реєстраційної служби Івано-Франківського міського управління юстиції в Івано-Франківській області.



Рисунок 2.2 – Поширені послуги ЦНАПу Івно-Франківська

За весь час своєї діяльності Івано-Франківський ЦНАП надав понад 3 мільйони звернень від громадян. Щоденна кількість відвідувачів у центральному офісі може досягати 400-600 осіб. У 2025 році до ЦНАП та його підрозділів звернулося понад 210 тис. осіб. Щодо 2026 року офіційного прогнозу загальної кількості звернень наразі немає, проте ЦНАП продовжує працювати в штатному режимі, обслуговуючи велику кількість громадян.

ЦНАП м. Івано-Франківська використовує комплексну систему каналів комунікації, забезпечуючи поєднання фізичного обслуговування з цифровими інструментами для зручності мешканців:

- Офіційний сайт – основне джерело інформації про послуги, документи, графік роботи.
- Соціальні мережі – оперативне інформування про зміни, новини.
- Телефонні консультації – швидкий доступ до інформації.
- Особистий прийом – традиційна форма взаємодії.

- Електронна пошта – для подання звернень і запитів.

Ефективність цих каналів залежить від їх інтегрованості та актуальності інформації. Важливим завданням є забезпечення єдиного інформаційного простору, де всі канали доповнюють один одного [2].

«Івано-Франківський ЦНАП характеризується високим рівнем цифровізації та значним обсягом надання адміністративних послуг.» Основний фокус на 2026 рік — розвиток онлайн-сервісів та філій для зменшення навантаження на головний офіс, незважаючи на зовнішні безпекові та кадрові ризики.

Для оцінювання якості обслуговування у Центрі використовується система QR-оцінювання, за допомогою якої громадяни можуть залишати відгуки щодо роботи адміністраторів та рівня надання послуг. Такий механізм зворотного зв'язку дозволяє оперативно виявляти проблеми в організації роботи та підвищувати якість сервісу.

“У 2025 році ЦНАПи Івано-Франківської області посіли 2 місце в Україні за рівнем задоволеності відвідувачів (91,6%). Для 2026 року в доступних матеріалах згадується, що Івано-Франківський ЦНАП отримав престижну відзнаку «Дієвий ЦНАП 2026», що підтверджує його сильні позиції серед українських центрів адміністративних послуг. Однак це не є класичним «місцем у рейтингу» в табличному сенсі, а радше професійним визнанням якості роботи

SWOT-аналіз діяльності Центру надання адміністративних послуг м. Івано-Франківська та його територіальних підрозділів проведено з метою всебічного оцінювання ефективності інформаційної діяльності, рівня цифровізації адміністративних послуг, особливостей функціонування електронних сервісів і системи комунікації з громадянами. Він також дає змогу визначити ключові сильні та слабкі сторони установи, виявити перспективи подальшого розвитку та окреслити основні зовнішні ризики, що можуть впливати на якість її роботи. Такий аналіз є важливим для формування обґрунтованих управлінських рішень і вдосконалення системи надання

адміністративних послуг. На основі зібраних даних нами було сформовано таблицю 2.1

Таблиця 2.1 – SWOT-аналіз інформаційної діяльності ЦНАП м. Івано-Франківська (2025)

Категорія	Фактори впливу
Сильні сторони	Висока інформаційна активність: регулярне оновлення сайту та активне використання Facebook, TikTok і X (Twitter). Розвинені електронні сервіси: онлайн-реєстрація та «Особистий кабінет». Розгалужена мережа підрозділів: головний офіс, 17 територіальних підрозділів та віддалені робочі місця. Система зворотного зв'язку через QR-коди (понад 6 тис. відгуків у I півріччі 2025 року). Наявність гарячих ліній для консультацій громадян.
Слабкі сторони	Потреба у модернізації сайту через збільшення кількості послуг (430+). Перевантаження телефонних ліній і консультантів через високий попит на послуги. Залежність від державних реєстрів і централізованих баз даних, збої в яких уповільнюють роботу. Необхідність постійного оновлення інформації через часті зміни законодавства.
Можливості	Подальша інтеграція з порталом «Дія» для спрощення отримання послуг онлайн. Співпраця з бізнес-асоціаціями для проведення спільних інформаційних кампаній. Залучення міжнародних грантів на модернізацію обладнання та навчання персоналу. Розширення присутності у TikTok та інших соцмережах для інформування молоді. Впровадження нових цифрових сервісів і автоматизації процесів обслуговування.
Загрози	Кібератаки та ризик витоку персональних даних громадян. Часті зміни законодавства, які можуть призводити до тимчасового призупинення послуг. Інформаційна перевантаженість населення та зниження уваги до повідомлень у соцмережах. Можливі технічні збої державних реєстрів та електронних систем.

SWOT-аналіз показує, що Івано-Франківський ЦНАП має високий рівень розвитку інформаційної діяльності та цифрових сервісів, однак подальша ефективність роботи залежить від технічної стабільності державних реєстрів, рівня кіберзахисту та адаптації до змін законодавства.

Таким чином, Івано-Франківський ЦНАП є прикладом розвитку сучасної системи надання адміністративних послуг із активним впровадженням цифрових технологій. Аналіз показав, що використання електронної черги, онлайн-запису, інтеграції з платформою «Дія», електронного документообігу та системи QR-оцінювання сприяє підвищенню якості обслуговування громадян і спрощенню адміністративних процедур.

Водночас діяльність Центру супроводжується певними викликами, зокрема залежністю від державних реєстрів, технічними ризиками та необхідністю постійного оновлення інформаційних сервісів. Подальший розвиток ЦНАП має бути спрямований на вдосконалення цифрових послуг і підвищення ефективності інформаційної діяльності.

2.2. Характеристика цифрової трансформації у роботі ЦНАП

м. Івано-Франківська

Цифрова трансформація органів місцевого самоврядування є одним із ключових напрямів модернізації публічного управління в Україні. Особливу роль у цьому процесі відіграють центри надання адміністративних послуг (ЦНАП), які виступають основною ланкою взаємодії між громадянами та владою. У місті Івано-Франківськ ЦНАП активно впроваджує сучасні інформаційно-комунікаційні технології, що дозволяє підвищити якість обслуговування населення, оптимізувати внутрішні процеси та забезпечити відкритість і прозорість діяльності.

Цифрова трансформація ЦНАП м. Івано-Франківська являє собою комплекс змін, що охоплюють як зовнішню взаємодію з громадянами, так і внутрішню організацію роботи персоналу. Вона базується на впровадженні електронних сервісів, інтеграції з державними реєстрами, використанні цифрових документів та автоматизації процесів обробки звернень.

Сучасний ЦНАП м. Івано-Франківська виходить за межі традиційного офлайн-прийому документів і перетворюється на цифрово-орієнтований

сервісний центр, у якому паралельно функціонують фізичні підрозділи, електронний портал, онлайн-запис, електронна черга, інтеграція з державними реєстрами та платформою «Дія». Це дозволяє громадянам отримувати адміністративні послуги у більш зручному, швидкому та прозорому форматі, що відповідає загальній стратегії цифрової трансформації міського управління.

Особливістю розвитку ЦНАП у місті є поєднання традиційної офлайн-моделі обслуговування з поступовим переходом до цифрової моделі, де значна частина послуг надається дистанційно через електронні платформи. У цьому контексті важливо розглядати ЦНАП м. Івано-Франківська як елемент загальнонаціональної екосистеми електронного урядування. Інформаційні технології в діяльності ЦНАП. У процесі цифрової трансформації ЦНАП використовує сучасні інформаційні технології.

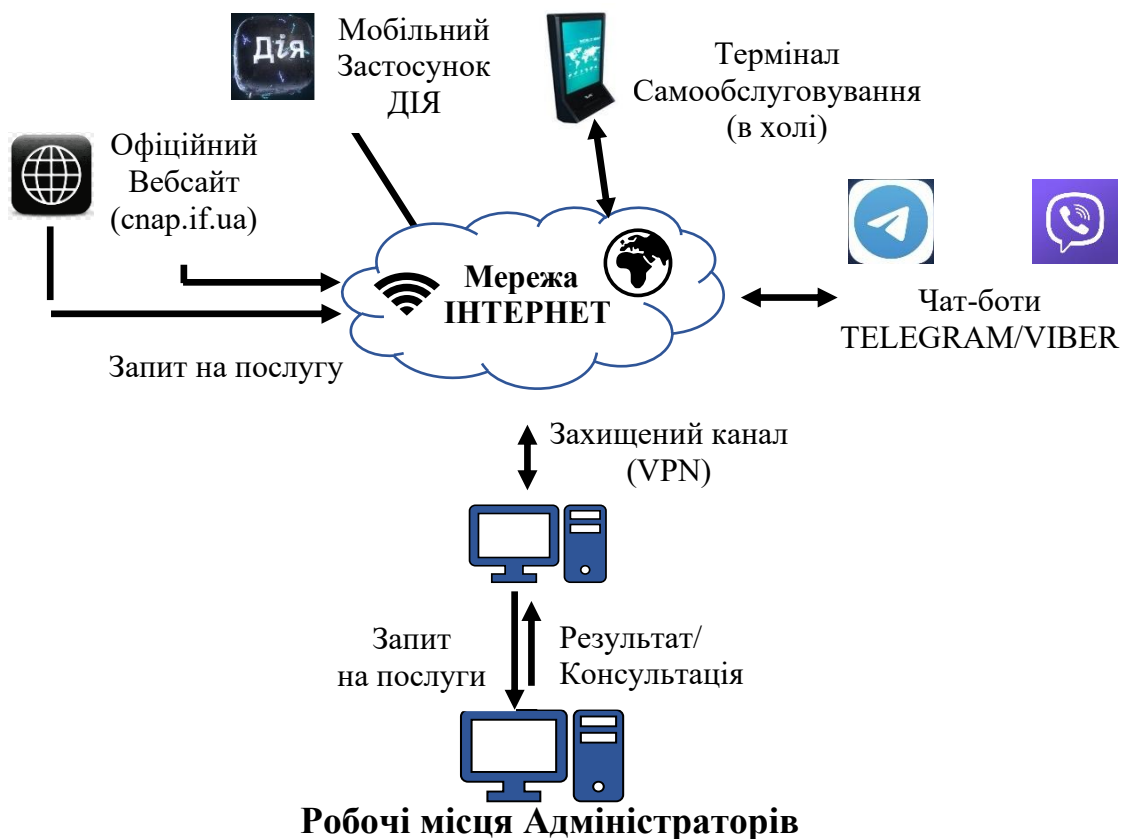


Рисунок 2.3 – Схема фронт-офіс взаємодії громадян та адміністраторів
«ЦНАП» м. Івано- Франківська. (авторська розробка)

Також розвиток цифровізації в діяльності ЦНАП м. Івано-Франківська можна умовно поділити на кілька етапів, які відображають поступову еволюцію

від паперового документообігу до інтегрованих цифрових сервісів. Етап становлення характеризувався впровадженням електронної черги та базових елементів електронного документообігу.

ЗАРЕЄСТРУВАТИСЯ НА ПРИЙОМ

ВИБЕРІТЬ БАЖАНУ ДАТУ ПРИЙОМУ						
ПОНЕДІЛОК	ВІВТОРОК	СЕРЕДА	ЧЕТВЕР	П'ЯТНИЦЯ	СУБОТА	НЕДІЛЯ
11 ТРАВНЯ	12 ТРАВНЯ	13 ТРАВНЯ	14 ТРАВНЯ	15 ТРАВНЯ		
18 ТРАВНЯ	19 ТРАВНЯ	20 ТРАВНЯ	21 ТРАВНЯ	22 ТРАВНЯ		
25 ТРАВНЯ	26 ТРАВНЯ	27 ТРАВНЯ	28 ТРАВНЯ	29 ТРАВНЯ		
	02 ЧЕРВНЯ	03 ЧЕРВНЯ	04 ЧЕРВНЯ	05 ЧЕРВНЯ		
08 ЧЕРВНЯ						

ПЕРЕВІРИТИ СТАН ЧЕРГИ

A
ІНФОРМАЦІЙНИЙ
МОНІТОР
ПЕРЕГЛЯНУТИ

B
ІНФОРМАЦІЙНИЙ
МОНІТОР
ПЕРЕГЛЯНУТИ

C
ІНФОРМАЦІЙНИЙ
МОНІТОР
ПЕРЕГЛЯНУТИ

D
ІНФОРМАЦІЙНИЙ
МОНІТОР
ПЕРЕГЛЯНУТИ



ЦНАП
ІВАНО-ФРАНКІВСЬК
Інформаційний
монітор А

999 Зареєстровано в черзі

999 Запрошення на прийом

999 робота з підписуванням

Відвідувач реєструвався

через Інтернет (<http://cnap.if.ua>)

Час прийому закінчено,
через зовнішню службу
оператора

Неділя,
10
травня
12:25

1112131415161719

Рисунок 2.4 – Електронна черга в ЦНАП м. Івано-Франківськ

На цьому рівні цифровізація мала допоміжний характер і не змінювала суті адміністративних процедур. Етап поглиблення цифровізації був пов'язаний із інтеграцією з державними реєстрами та початком використання електронних підписів. Це дозволило скоротити кількість паперових документів і пришвидшити обробку заяв. Наступний етап передбачає активне впровадження «Дія», цифрових документів та онлайн-послуг, що дозволило частково перенести адміністративні процеси в електронне середовище. Сучасний етап, пов'язаний із формуванням моделі «offline plus online», де громадянин може обрати зручний формат отримання послуги, а більшість операцій відбувається автоматизовано.

Цифрова трансформація ЦНАП м. Івано-Франківська охоплює декілька взаємопов'язаних напрямів, які формують цілісну систему електронного управління. Серед них ключову роль відіграє впровадження електронних адміністративних послуг, інтеграція з державними цифровими платформами, автоматизація внутрішніх процесів та розвиток цифрової інфраструктури.

Одним із важливих досягнень є розширення переліку адміністративних послуг, доступних в онлайн-форматі [2]. Громадяни можуть:

- подавати заяви через електронні сервіси;
- записуватися в електронну чергу;
- отримувати консультації дистанційно;

- відстежувати статус розгляду звернень. Це значно економить час користувачів та зменшує навантаження на працівників ЦНАП.

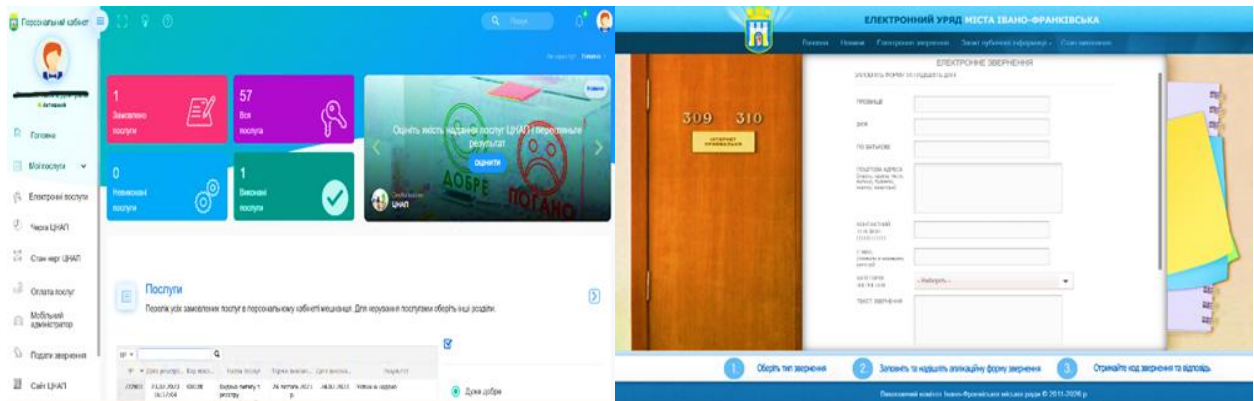


Рисунок 2.5 – Електронні послуги ЦНАП м. Івано-Франківськ

Найбільш значущим елементом є електронні послуги, що дозволяють громадянам подавати заяви дистанційно, отримувати довідки онлайн та відстежувати статус звернення. Паралельно з цим активно використовується система електронної ідентифікації, яка базується на BankID та MobileID, а також цифрових документах у застосунку «Дія». На основі зібраних даних нами було сформовано таблицю 2.2

Таблиця 2.2 – Основні цифрові сервіси ЦНАП м. Івано-Франківська

Напрямок послуги	Цифровий інструмент	Результат впровадження
Реєстрація місця проживання	Електронні заяви через портал	Скорочення часу обробки
Реєстрація бізнесу	Онлайн-подача документів	Зменшення черг
Видача довідок	Інтеграція з реєстрами	Автоматичне формування
Соціальні послуги	Платформа «Дія»	Дистанційний доступ
Адміністративні запити	Електронний документообіг	Прозорість процесів

Важливим аспектом є інтеграція внутрішніх інформаційних систем ЦНАП із державними реєстрами. Це дозволяє уникнути дублювання даних та зменшити навантаження на громадян, які більше не зобов'язані надавати паперові копії документів.

Важливою складовою цифрової трансформації є внутрішня організація роботи ЦНАП. Вона базується на використанні електронних систем документообігу, CRM-систем для обліку звернень громадян та автоматизованих баз даних.

Завдяки цим інструментам значно зменшується кількість ручних операцій, що мінімізує ризик помилок і підвищує швидкість обробки інформації. Водночас цифровізація внутрішніх процесів створює нові виклики, пов'язані з кібербезпекою та необхідністю постійного оновлення програмного забезпечення.

Також цифровізація ЦНАП м. Івано-Франківська має низку об'єктивних переваг. Насамперед це суттєве скорочення часу на отримання адміністративних послуг, що особливо важливо для громадян у швидкому ритмі міського життя. Крім того, зменшується кількість фізичних відвідувань установи, що підвищує комфорт користувачів.

З точки зору управління, цифрова трансформація забезпечує підвищення прозорості процесів, оскільки всі операції фіксуються в електронних системах. Це зменшує можливості для корупційних ризиків та суб'єктивного впливу на прийняття рішень. На основі зібраних даних нами було сформовано таблицю 2.3

Таблиця 2.3 – Порівняння традиційної та цифрової моделі
ЦНАП м. Івано-Франківськ

Критерій	Традиційна модель	Цифрова модель
Спосіб подачі заяви	Особисто	Онлайн
Час обробки	Тривалий	Скорочений
Документи	Паперові копії	Електронні дані
Прозорість	Обмежена	Висока
Доступність	Локальна	24/7

Попри значний прогрес, цифрова трансформація ЦНАП м. Івано-Франківська не є повністю завершеною та стикається з низкою обмежень. Однією з ключових проблем є нерівномірний рівень цифрової грамотності населення, що ускладнює повноцінне використання електронних сервісів.

Іншою суттєвою проблемою є залежність від стабільності державних реєстрів, оскільки будь-які технічні збої автоматично блокують надання послуг. Впровадження цифрових технологій у ЦНАП несе потенційні ризики, які необхідно враховувати для успішної реалізації. Також залишається актуальною проблема кібербезпеки, оскільки збільшення обсягу цифрових даних підвищує ризики несанкціонованого доступу.

Кіберзагрози є найкритичнішим ризиком, оскільки ЦНАП м. Івано-Франківська обробляє персональні дані тисяч громадян. Хакерські атаки можуть призвести до витоку інформації, як це траплялося в інших регіонах України під час воєнного часу.

Не всі жителі Івано-Франківська мають доступ до інтернету чи навички користування e-services, особливо літні люди та віддалені райони. Це створює бар'єри для вразливих груп, посилюючи нерівність. Лише 70-80% населення активно користується цифровими платформами. Відсутність офлайн-альтернатив може знизити загальну доступність послуг. Навчальні програми з цифрової грамотності стануть пом'якшувальним фактором.

Збої в системах через перебої з електрикою чи слабкий інтернет характерні для регіону з частим воєнним станом. Нерівномірна автоматизація ЦНАПу м. Івано-Франківська призводить до несумісності платформ.

Зниження особистих контактів зменшує довіру до влади, особливо в кризових ситуаціях. Автоматизація рутинних послуг ризикує маргіналізувати тих, хто потребує індивідуального підходу. Зростання залежності від технологій робить систему вразливою до глобальних криз. На основі забраних даних нами було сформовано таблицю 2.4

Таблиця 2.4 – Ризики та наслідки ЦНАПу м. Івано-Франківська

Ризик	Опис	Вплив на ЦНАП Івано-Франківська	Заходи мінімізації
Кібератаки	Витік даних, DDoS	Параліч послуг, штрафи	Фасерволи, аудити, навчання
Цифровий розрив	Нерівний доступ	Виключення 20-30% населення	Точки Wi-Fi, тренінги
Техзбої	Перебої електрики	Черги, затримки	Резервні генератори, хмари
Фінансові	Високі витрати	Затримки впровадження	Гранти ЄС, поетапне фінансування
Правові	Недосконале регулювання	Штрафи, суди	Оновлення законодавства

Крім того, слід критично зазначити, що цифровізація іноді реалізується нерівномірно: частина процесів є повністю автоматизованою, тоді як інші залишаються напівпаперовими, що створює структурну фрагментацію системи.

Таким чином, цифрова трансформація ЦНАП м. Івано-Франківська виступає складовою стратегії модернізації публічного управління в Україні, що забезпечує поступовий перехід від традиційної паперової моделі до цифрової системи надання адміністративних послуг. Впровадження електронної черги, електронного документообігу, інтеграції з державними реєстрами, електронної ідентифікації та платформи «Дія» дозволяє суттєво скоротити час обробки заяв, зменшити навантаження на громадян, підвищити прозорість процесів і відкритість діяльності ЦНАП

Однак процес цифровізації ЦНАП м. Івано-Франківська залишається не до кінця завершеним, оскільки гальмується такими чинниками, як нерівномірний рівень цифрової грамотності населення, залежність від стабільності державних реєстрів, ризики кібербезпеки та фрагментація між автоматизованими та напівпаперовими процесами. Тому подальший розвиток ЦНАП повинен спрямовуватися не лише на технічне оновлення цифрової інфраструктури, а й на підвищення інклюзивності послуг, вдосконалення кіберзахисту, збільшення цифрової грамотності громадян і комплексний відповідний перехід всіх адміністративних процедур до повної електронної форми.

2.3. Шляхи покращення інформаційної діяльності ЦНАПу м. Івано – Франківська в умовах цифрової трансформації

Умови цифрової трансформації адміністративних послуг зумовлюють необхідність не лише технічного оновлення ЦНАП м. Івано-Франківська, а й системного розвитку його інформаційної діяльності через навчання персоналу, удосконалення внутрішніх процедур і впровадження сучасних цифрових інструментів.

Актуальність такого підходу підтверджується розвитком Платформи Дія Центрів, де для працівників ЦНАП доступні навчальні матеріали, рекомендації, шаблони документів і дистанційні курси, а також можливість використовувати аналітичні дані для підвищення якості роботи.

З огляду на це, доцільно розробити навчально-методичний посібник для працівників ЦНАП м. Івано-Франківська, який стане практичним інструментом підвищення рівня цифрових та комунікаційних компетентностей.

Запропонований навчально-методичний посібник доцільно побудувати за модульним принципом. Такий підхід дозволить комбінувати базові та спеціалізовані теми, оновлювати їх відповідно до змін у законодавстві, цифрових сервісах та потребах персоналу. Посібник має містити: короткий теоретичний блок, алгоритми дій працівника, практичні кейси, тестові завдання, рекомендації щодо самостійного навчання та критерії оцінювання результатів.



Рисунок 2.6 – Схема реалізації навчально методичного посібника

Такий формат дозволяє чітко показати, що підвищення кваліфікації є не разовою акцією, а безперервним циклом удосконалення інформаційної діяльності ЦНАП. Окремо варто наголосити, що використання навчальних матеріалів Платформи Дія Центрів та регіональних інституцій забезпечує поєднання загальнодержавного та місцевого досвіду.

Основною метою є забезпечення системного навчання працівників ЦНАП, підвищення якості надання адміністративних послуг, зменшення кількості помилок у роботі, скорочення часу обробки звернень і посилення інформаційної безпеки. Його впровадження має допомогти працівникам швидше адаптуватися до змін у програмному забезпеченні, електронних сервісах та державних реєстрах. За таких умов ключовим напрямом удосконалення має стати створення навчально-методичного інформаційного продукту для працівників ЦНАП, який поєднає діагностику потреб, тематичне навчання, оцінювання компетентностей і регулярне оновлення змісту занять. Доцільність такого рішення обумовлена тим, що Платформа Дія Центрів передбачає для працівників

ЦНАП доступ до дистанційного навчання, а Івано-Франківський регіональний центр підвищення кваліфікації вже має функціонал для підготовки службовців органів влади та місцевого самоврядування.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- робота з електронними реєстрами;
- сервісами Дії;
- системою електронного документообігу;
- CRM-інструментами;
- правилами кібербезпеки;
- електронним підписом;
- також стандартами етики та комунікації з відвідувачами.

Саме така модель відповідає логічній сучасній підготовки працівників ЦНАП, де навчання поєднується з практичними кейсами, тестуванням і моніторингом результатів.

Першим етапом удосконалення інформаційної діяльності ЦНАП має бути внутрішнє анкетування працівників і оцінювання рівня їхніх компетентностей. Таке анкетування дає змогу виявити проблемні зони, зокрема труднощі під час роботи з електронними реєстрами, документами, цифровими сервісами та комунікацією з громадянами. Результати діагностики є основою для формування річного плану підвищення кваліфікації, який доцільно затверджувати керівництвом ЦНАП і оприлюднювати на офіційних каналах установи, зокрема на веб-сайті та сторінках у соціальних мережах, що відповідає сучасній практиці відкритої комунікації ЦНАП.

Анкетування слід проводити щоквартально або щонайменше один раз на рік, щоб відстежувати динаміку змін у рівні підготовки працівників. У подальшому це дасть змогу не тільки коригувати тематику навчання, а й визначати, які саме цифрові інструменти потребують додаткового опрацювання.

Найдоцільнішим напрямом удосконалення інформаційної діяльності ЦНАП м. Івано-Франківська є формування тематичних навчальних курсів, які безпосередньо відповідають функціональним потребам установи та сучасним

вимогам цифрового врядування. Такий підхід дає змогу не лише підвищити рівень професійної підготовки працівників, а й забезпечити більш якісне, швидке та безпечне надання адміністративних послуг громадянам.

В умовах активної цифровізації працівники ЦНАП мають постійно оновлювати знання щодо роботи з електронними сервісами, інформаційними системами, державними реєстрами та засобами електронного документообігу. Це дозволить виявити, у яких саме напрямках працівники найчастіше потребують додаткового навчання: під час роботи з електронними ресурсами, при обміні даними між реєстрами, у процесі використання сервісів Дії або під час спілкування з відвідувачами у складних сервісних ситуаціях. Саме тому навчальні курси мають бути не формальними, а практикоорієнтованими та адаптованими до щоденних завдань ЦНАП.

Ураховуючи перевантаженість працівників ЦНАП м. Івано-Франківська, значну кількість адміністративних послуг і високий потік відвідувачів, доцільно розробити річний план підвищення кваліфікації у два етапи: орієнтовний план до 25 грудня поточного року та уточнений річний план з урахуванням пропозицій персоналу.

Такий документ має затверджуватися керівництвом ЦНАП і бути доступним для працівників через офіційні канали комунікації установи. Це забезпечить прозорість планування, узгодження навчальних заходів із реальними потребами та своєчасне коригування програми підготовки.

На основі виявлених проблем доцільно сформувати перелік основних тематичних курсів. До них слід віднести цифрову грамотність і роботу з державними реєстрами, кібербезпеку та захист персональних даних, електронний документообіг і CRM-системи, комунікацію з відвідувачами та управління конфліктами, а також роботу з електронним підписом і протидію шахрайству. Така структура курсів дозволяє охопити як технічні, так і комунікативні аспекти роботи працівника ЦНАП, що особливо важливо в умовах переходу до електронних сервісів і міжвідомчої інтеграції.

**Таблиця 2.5 – Тематика навчальних курсів для працівників
ЦНАП м. Івано-Франківська**

№	Тема навчального модуля	Тривалість	Зміст курсу	Очікуваний результат
1	Робота з електронними реєстрами	8 год	Пошук, перевірка, внесення та оновлення даних у державних реєстрах	Зменшення помилок і дублювання інформації
2	Сервіси Дії	8 год	Використання цифрових сервісів, взаємодія з електронними заявами та онлайн-послугами	Скорочення часу обробки звернень
3	Система електронного документообігу	16 год	Реєстрація, маршрутизація, облік і зберігання електронних документів	Підвищення швидкості та прозорості роботи
4	CRM- інструменти система управління відносинами з клієнтами	12 год	Ведення обліку звернень, аналіз клієнтських даних, контроль виконання	Автоматизація внутрішніх процесів
5	Правила кібербезпеки	12 год	Захист персональних даних, безпечна робота з файлами, паролями та мережами	Зниження ризиків витоку інформації
6	Електронний підпис	10 год	Використання Кваліфікованого Електронного Підпису, перевірка підписів, подання і підтвердження електронних документів	Підвищення безпеки електронних операцій
7	Етика та комунікація з відвідувачами	6 год	Сервісна поведінка, ділове спілкування, врегулювання конфліктів	Покращення якості обслуговування громадян

Кожен із цих модулів має бути наповнений не лише теоретичними положеннями, а й практичними кейсами, алгоритмами дій, тестовими завданнями та рекомендаціями щодо використання в роботі. Наприклад, у межах курсу з цифрової грамотності працівники повинні відпрацювати механізм пошуку та перевірки даних у реєстрах, порядок внесення інформації в електронні системи та правила уникнення дублювання записів. Це особливо важливо, оскільки саме дублювання даних і недостатня автоматизація є одними з головних недоліків у роботі ЦНАП.

Курс із кібербезпеки має бути спрямований на формування навичок захисту персональних даних, розпізнавання шахрайських повідомлень, безпечної роботи з електронною поштою, хмарними платформами та внутрішніми інформаційними системами. З огляду на те, що ЦНАП працює з великою кількістю чутливої інформації, цей напрям є одним із пріоритетних. Важливо, щоб працівники не лише знали базові правила безпеки, а й уміли застосовувати їх у щоденній діяльності.

Окрему увагу слід приділити курсу з CRM (система управління відносинами з клієнтами) та електронного документообігу. Саме цей модуль дає змогу оптимізувати внутрішні процеси, зменшити паперове навантаження, прискорити обробку звернень і підвищити прозорість роботи. У поєднанні з автоматизованою чергою та електронним записом це дозволить значно покращити організацію прийому громадян і знизити час очікування. Для ЦНАП м. Івано-Франківська це має практичне значення, оскільки установа працює з великим потоком відвідувачів щоденно.

Навчання з комунікації та управління конфліктами є не менш важливим, адже якість адміністративної послуги визначається не лише швидкістю її надання, а й рівнем взаємодії з відвідувачем. Працівники повинні вміти правильно надавати роз'яснення, підтримувати доброзичливу комунікацію, врегульовувати спірні ситуації та знижувати рівень напруженості під час обслуговування. Це безпосередньо впливає на рівень довіри громадян до ЦНАП. Курс із електронного підпису та протидії шахрайству доцільно спрямувати на забезпечення безпечного використання електронних сервісів і перевірку достовірності документів. У сучасних умовах, коли дедалі більше послуг надається дистанційно, саме ця компетентність стає необхідною умовою якісної роботи працівника ЦНАП.

Для реалізації навчального блоку доцільно залучити кілька партнерів, які мають різний рівень компетентності та практичного досвіду. Це дає змогу побудувати навчання як між секторальну систему, а не як внутрішній разовий захід. Залучення таких установ є виправданим, оскільки працівники ЦНАП

потребують не лише адміністративних знань, а й цифрових, комунікаційних і технічних навичок, пов'язаних із роботою в електронних системах, сервісах Дії, системі електронного документообігу, CRM-інструментах (система управління відносинами з клієнтами) та засобах кіберзахисту.

Окрему роль у цьому процесі відіграють профільні освітні установи, які можуть поєднувати теоретичну підготовку з практичними заняттями. Саме тому доцільно залучити Івано-Франківський регіональний центр підвищення кваліфікації, ІФНТУНГ, Платформу Дія Центрів, Державну міграційну службу України та місцеві IT-компанії. Така співпраця дає змогу охопити як питання державного управління, так і сучасні цифрові технології, що відповідає завданням цифрової трансформації ЦНАП.

Таблиця 2.6 – Організації, які можуть проводити навчання працівників ЦНАП

№	Організація	Напрямок участі	Форми роботи	Переваги
1	Івано-Франківський регіональний центр підвищення кваліфікації	Підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування	Семінари, курси, тренінги	Має досвід роботи з органами влади та офіційний статус
2	ІФНТУНГ	Цифрова грамотність, аналітика, IT-модулі, основи роботи з інформаційними системами	Лекції, практикуми	Потужна академічна база та технічна експертиза
3	Платформа Дія Центрів	Цифрові сервіси для ЦНАП, сучасні практики сервісного обслуговування	Онлайн-курси, методичні матеріали, вебінари	Актуальні інструменти, навчальні ресурси та державна методична підтримка
4	Державна міграційна служба України	Робота з документами, сервісні процедури, практичні аспекти обслуговування громадян	Онлайн-навчання, інструктажі, консультації	Практичний досвід адміністрування послуг та роботи з документами
5	Місцеві IT-компанії	CRM (Система управління відносинами з клієнтами), Система електронного документообігу, кібербезпека, цифрові рішення для автоматизації процесів	Тренінги, консультації	Прикладні рішення, сучасні цифрові технології, орієнтація на реальні потреби установ

Залучення цих установ є доцільним ще й тому, що навчання працівників ЦНАП повинно спиратися не лише на адміністративну практику, а й на технічні компетентності, пов'язані з програмним забезпеченням, інтеграцією сервісів і захистом даних. У межах регіональних програм цифрового розвитку це дозволяє поєднати освітню складову з реальними завданнями цифрової трансформації.

Такий підхід є особливо важливим в умовах значного навантаження на персонал, великої кількості адміністративних послуг, активного використання електронних сервісів, інтеграції з Дією та електронним документообігом. Саме тому навчання не повинно зводитися до разових заходів, а має реалізовуватися як постійний цикл професійного розвитку.

Початковим кроком є проведення анкетування працівників і внутрішнього аудиту компетентностей. Метою цього процесу є виявлення рівня володіння працівниками цифровими інструментами, електронними реєстрами, CRM-системами, сервісами Дії, електронним підписом, а також навичками комунікації з відвідувачами. Окремо слід з'ясувати, які саме труднощі виникають у щоденній роботі: дублювання інформації, затримки під час обробки звернень, помилки в електронних документах, складнощі із захистом персональних даних або недосконале використання програмного забезпечення. Результати анкетування дають змогу сформувавши реальну картину потреб персоналу та визначити пріоритетні теми навчання.

Наступним кроком є формування річного плану навчання з урахуванням результатів опитування та пропозицій працівників. План повинен містити перелік тем, форму проведення занять, тривалість, виконавців і очікувані результати. У межах цього процесу доцільно враховувати тематичні модулі, подані в таблиці 2.6, а саме: роботу з електронними реєстрами, сервіси Дії, систему електронного документообігу, CRM-інструменти, правила кібербезпеки, електронний підпис та етику й комунікацію з відвідувачами. Саме така структура дозволяє поєднати цифрову, правову та сервісну складові роботи ЦНАП.

Оскільки ЦНАП м. Івано-Франківська працює з високим навантаженням і великою кількістю звернень, навчальний план доцільно розробляти, щоб не порушувати безперервність надання послуг. Орієнтовний план до 25 грудня поточного року дає змогу заздалегідь визначити потреби в навчанні та погодити його з керівництвом, а річний план — уточнити зміст залежно від змін у законодавстві, цифрових сервісах і внутрішніх процесах установи. Такий підхід забезпечує гнучкість і практичну доцільність програми.

Подальшим етапом є проведення курсів і практикумів. Для цього доцільно залучити Івано-Франківський регіональний центр підвищення кваліфікації, ІФНТУНГ, Платформу Дія Центрів, Державну міграційну службу України та місцеві ІТ-компанії. Кожна з цих установ може забезпечити окремий напрям підготовки: адміністративний, цифровий, сервісний або безпековий. Наприклад, ІФНТУНГ може проводити заняття з цифрової грамотності, аналітики та роботи з інформаційними системами, Платформа Дія Центрів — з використання сервісів Дії та цифрових документів, а Івано-Франківський регіональний центр підвищення кваліфікації — із загальних питань державної служби, діловодства й управлінської етики.

Важливою складовою програми є оцінювання результатів навчання, тестування та сертифікація працівників. Саме цей процес дозволяє визначити ефективність програми, оскільки дає можливість оцінити не лише рівень засвоєння матеріалу, а й здатність працівників застосовувати отримані знання у практичній діяльності. Сертифікація може бути як внутрішньою, у формі електронного сертифіката після проходження тестів, так і партнерською — за участю залучених освітніх установ. Такий механізм створює додаткову мотивацію для працівників, підвищує їхню зацікавленість у навчанні та стимулює професійний розвиток.

Завершальним компонентом є моніторинг результативності та оновлення програми, який має здійснюватися на постійній основі. Для його реалізації доцільно використовувати показники Ключові Показники Ефективності, зокрема рівень задоволеності громадян, кількість скарг, частку онлайн-заяв,

швидкість обробки звернень, кількість помилок у документах, рівень використання електронних сервісів та ефективність внутрішньої комунікації. Моніторинг дозволяє визначити, які курси дали найбільший ефект, а які теми потребують оновлення або поглиблення. Крім того, він дає змогу інтегрувати відгуки громадян і працівників у подальше планування.

Таблиця 2.7 – План упровадження навчально-методичного посібника

Етап	Зміст дії	Термін виконання	Відповідальні
Діагностика	Анкетування працівників, оцінка професійного потенціалу, визначення проблемних зон у роботі з реєстрами, Дією, Система електронного документообігу та CRM (система управління взаємовідносин з клієнтами)	I квартал 2026 р.	Керівництво ЦНАП
Планування	Формування навчального плану на основі результатів опитування та пропозицій персоналу	До 25 грудня поточного року	Адміністрація ЦНАП
Навчання	Проведення курсів, тренінгів і практикумів за тематичними модулями	III квартал 2026 р.	Залучені викладачі та партнери
Оцінювання	Тестування, сертифікація працівників, підбиття підсумків навчання	IV квартал 2026 р.	Керівництво ЦНАП
Моніторинг	Аналіз Ключових Показників Ефективності, збір відгуків, оновлення змісту програми та методичних матеріалів	Щорічно	Робоча група ЦНАП

Запропонований алгоритм упровадження є зручним і практичним, оскільки поєднує діагностику потреб, цілеспрямоване планування, навчання, оцінювання та подальше вдосконалення програми. Його перевага полягає в тому, що він дозволяє пов'язати навчання з реальними змінами в роботі ЦНАП, а не обмежуватися формальним підвищенням кваліфікації. У результаті навчально-методичний посібник стає не просто теоретичним матеріалом, а дієвим інструментом покращення інформаційної діяльності центру.

Таким чином, запропонований план упровадження навчально – методичного посібника може стати практичним інструментом удосконалення інформаційної діяльності ЦНАП м. Івано-Франківська та забезпечити більш ефективне функціонування установи в умовах цифрової

трансформації публічного управління. Його реалізація сприятиме системному розвитку цифрових і комунікаційних навичок працівників, що є критично важливим для якісного надання адміністративних послуг. Окрім цього, впровадження посібника дозволить підвищити рівень стандартизації внутрішніх процедур та зменшити вплив людського фактору на результативність роботи. У перспективі це забезпечить зростання довіри громадян до ЦНАП та підвищення загальної ефективності його діяльності.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання бакалаврської роботи було здійснено комплексне теоретико-методологічне та прикладне дослідження процесів трансформації інформаційної діяльності в умовах стрімкої цифровізації інфраструктури органів місцевого самоврядування. Об'єктом наукового аналізу став Центр надання адміністративних послуг міста Івано-Франківська, який на сучасному етапі розвитку є одним із ключових осередків впровадження інноваційних управлінських технологій в Україні. За результатами проведеного дослідження сформульовано низку концептуальних висновків, які відображають стан та перспективи модернізації публічного управління.

Насамперед, у роботі доведено, що інформаційна діяльність у системі органів місцевого самоврядування трансформувалася з допоміжної технічної функції у стратегічний ресурс, що визначає ефективність функціонування всієї вертикалі влади. Встановлено, що в умовах глобальної цифровізації інформація набуває характеру ключового активу, який має безпосередній вплив на швидкість, якість та прозорість управлінських рішень. Процес трансформації інформаційної діяльності змінює не лише форму надання послуг, а й саму парадигму відносин між владою та громадянином. ЦНАП поступово перетворюється на фундамент для побудови сервісної держави, де мешканець громади виступає не як пасивний об'єкт адміністрування, а як активний споживач якісних публічних сервісів. Доведено, що цифрова модель обслуговування є найбільш ефективним інструментом забезпечення відкритості та підзвітності місцевої влади перед суспільством.

Важливим аспектом дослідження став аналіз нормативно-правового поля, в якому здійснюється цифрова трансформація. Виявлено, що в Україні сформовано достатньо потужний нормативний каркас, який орієнтує органи місцевого самоврядування на концепцію повної відмови від паперового документообігу. Проведений аналіз законодавства свідчить про послідовний рух держави до створення єдиного цифрового простору, проте виявлено необхідність постійної гармонізації локальних нормативних актів з державними стандартами,

що є критично важливим для забезпечення безперебійного функціонування цифрових сервісів та їхньої інтеграційної сумісності на рівні різних відомств.

Результати оцінки діяльності ЦНАП міста Івано-Франківська засвідчили, що установа функціонує як складний технологічний хаб. Ефективне поєднання традиційних методів обслуговування з інструментами електронного урядування дозволило суттєво оптимізувати операційні процеси, мінімізувати вплив людського фактора та значно скоротити час, який громадяни витрачають на отримання довідок або послуг. Технічна оснащеність установи відповідає сучасним вимогам, а рівень професійної підготовки персоналу дозволяє ефективно використовувати складні програмні комплекси, що є результатом виваженої політики менеджменту установи.

Поряд із позитивними тенденціями, у роботі здійснено системну діагностику проблемних аспектів, які стримують подальший розвиток інформаційної діяльності. Виявлено, що існують певні виклики, пов'язані з необхідністю постійного оновлення технічної бази для обробки зростаючих масивів даних. Також зафіксовано складнощі в інтеграції різнорідних баз даних, що іноді призводить до певних затримок у наданні послуг. Додатковою сферою, яка потребує оптимізації, є система зворотного зв'язку, яка наразі потребує більшої автоматизації для зменшення навантаження на працівників установи. Питання інформаційної безпеки в умовах зростання кількості кіберзагроз залишається пріоритетним викликом, який вимагає перманентного вдосконалення протоколів захисту персональних даних.

Дослідження підтвердило, що впровадження інтелектуальних систем управління взаємовідносинами з клієнтами та чат-ботів на основі штучного інтелекту є стратегічно правильним напрямом для розвитку установи. Використання таких інструментів дозволить автоматизувати переважну частину рутинних консультацій, забезпечити цілодобовий доступ до інформації для мешканців та вивільнити людський ресурс для вирішення складних адміністративних кейсів. Це не тільки зменшує операційні витрати, а й суттєво

підвищує рівень довіри громади до діяльності органів місцевого самоврядування.

На основі виявлених проблемних зон у роботі запропоновано комплекс заходів, спрямованих на подальшу модернізацію інформаційної діяльності. Ці заходи охоплюють планомірну модернізацію серверного обладнання, перехід до хмарних інфраструктурних рішень та глибшу інтеграцію локальних систем з національними реєстрами. Особливу увагу приділено розвитку людського капіталу через впровадження програм безперервного навчання персоналу, що є необхідною умовою для опанування сучасних цифрових інструментів та дотримання норм кібергігієни.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що мета бакалаврської роботи досягнута, а поставлені завдання виконані у повному обсязі. Цифрова трансформація є невідворотною частиною еволюції муніципального управління, що потребує як масштабних інвестицій у технології, так і зміни внутрішньої організаційної культури. Результати дослідження підтверджують, що ЦНАП міста Івано-Франківська має значний потенціал для перетворення на повноцінну цифрову екосистему, яка забезпечуватиме максимально доступні, швидкі та прозорі послуги для кожного мешканця громади. Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить установі зміцнити статус провідного сервісного центру України, створити надійну основу для сталого розвитку муніципального управління та забезпечити високий рівень задоволеності потреб громадян у новітніх умовах цифрової реальності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авер'янов В. Б. *Державне управління : проблеми адміністративно-правової теорії та практики*. Київ : Факт, 2003. 384 с.
2. Арістова І. В. *Державна інформаційна політика : організаційно-правові аспекти* : монографія. Харків : Вид-во НУВС, 2000. 368 с.
3. Баранов О. А. *Інформаційне право України* : навч. посіб. Київ : Ін-т держави і права ім. В.М. Корецького НАН України, 2008. 280 с.
4. Бездрабко В. В. *Документознавство в Україні : інституціоналізація та сучасна парадигма* : монографія. Київ : Четверта хвиля, 2009. 720 с.
5. Беляков К. І. *Інформаційне право України* : підруч. Київ : КВІЦ, 2021. 344 с.
6. Боряк Г. В. *Національна архівна інформаційна система України*. Київ : Держкомархів України, 2002. 120 с.
7. Департамент адміністративних послуг (ЦНАП) на Офіційному сайті міста Івано-Франківська. URL: <https://www.mvk.if.ua/dc>
8. Демський Е. Ф. *Адміністративне процесуальне право України* : навч. посіб. Київ : Юрінком Інтер, 2008. 496 с.
9. Дерев'янка О. В. Центри надання адміністративних послуг як інструмент забезпечення прав громадян. *Публічне право*. 2017. № 3. С. 45–51.
10. Державний архів Івано-Франківської області : офіц. вебсайт. URL: <https://daifo.gov.ua/>
11. Деякі питання документування управлінської діяльності : Постанова Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 № 55.
12. Деякі питання надання адміністративних послуг в електронній формі : Постанова Кабінету Міністрів України від 30.01.2019 № 56.
13. Деякі питання надання адміністративних послуг органів виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.05.2014 № 523-р.
14. ДСТУ 2732:2004. *Діловодство й архівна справа. Терміни та визначення понять*. Київ : Держспоживстандарт України, 2005. 31 с.

15. ДСТУ 4163:2020. *Державна уніфікована система документації. Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлення документів*. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2021. 32 с.
16. Єдиний державний вебпортал електронних послуг «Портал Дія». URL: <https://diia.gov.ua/>
17. Загурська-Антонюк В. Е. Адміністративні послуги : теоретико-правові засади та практика надання. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2019. Вип. 4 (43). С. 22–28.
18. Коліушко І. Б., Тимошук В. П. *Центри надання адміністративних послуг : створення та організація діяльності : практ. посіб.* Київ : Софія, 2010. 440 с.
19. Закон України «Про прийняття Конституції України і введення її в дію» від 28 червня 1996 року № 254к/96-ВР
20. Корчак Н. М. Інформаційно-комунікаційні технології в органах місцевого самоврядування. *Ефективна економіка*. 2018. № 10.
21. Куйбіда В. С., Карпенко О. В., Наместнік В. В. Цифрове врядування в Україні : базові дефініції понятійно-категоріального апарату. *Вісник НАДУ*. 2018. № 1. С. 5–10.
22. Кулешов С. Г. *Документознавство : історія, теоретичні основи*. Київ : УДНДІАСД, 2000. 161 с.
23. Міністерство цифрової трансформації України : офіц. вебсайт. URL: <https://thedigital.gov.ua/>
24. Ославський М. І. *Адміністративне право України : навч. посіб.* Київ : Центр учб. літ., 2012. 350 с.
25. Палеха Ю. І. *Управлінське документознавство : навч. посіб.* Київ : Ліра-К, 2021. 376 с.
26. Питання Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та Реєстру адміністративних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 04.12.2019 № 1137.
27. Платформа Дія.Центри. URL: <https://centers.diia.gov.ua/>

28. Правила організації діловодства та архівного зберігання документів у державних органах, органах місцевого самоврядування, на підприємствах, в установах і організаціях : наказ Мін-ва юстиції України від 18.06.2015 № 1000/5.
29. Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI.
30. Про адміністративну процедуру : Закон України від 17.02.2022 № 2073-IX.
31. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI.
32. Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності : Закон України від 06.09.2005 № 2806-IV.
33. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 № 851-IV.
34. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги : Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII.
35. Про затвердження Примірного положення про центр надання адміністративних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 20.02.2013 № 118.
36. Про затвердження Примірного регламенту центру надання адміністративних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 01.08.2013 № 588.
37. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI.
38. Про звернення громадян : Закон України від 02.10.1996 № 393/96-ВР.
39. Про інформацію : Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII.
40. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР.
41. Про Національну програму інформатизації : Закон України від 01.12.2022 № 2807-IX.

42. Про Перелік документів дозвільного характеру у сфері господарської діяльності : Закон України від 19.05.2011 № 3392-VI.
43. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 № 67-р.
44. Система електронного документообігу FossDoc : офіц. сайт. URL: <https://fossdoc.com/>
45. Тимощук В. П. *Адміністративні послуги* : посіб. Київ : Факт, 2003. 104 с.
46. Хахановський В. Г. Правові проблеми електронного документообігу в Україні. *Право і суспільство*. 2015. № 4. С. 138–142.
47. Центр надання адміністративних послуг м. Івано-Франківська : офіц. вебсайт. URL: <https://www.cnar.if.ua/>
48. Чуприна О. В. Електронний документообіг як складова електронного урядування. *Правова держава*. 2020. № 38. С. 98–105.
49. Шевчук С. М. Цифрова трансформація системи публічного управління в умовах євроінтеграції. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 19. С. 102–106.
50. Швецова-Водка Г. М. *Документознавство : словник-довідник термінів і понять*. Київ : Знання, 2011. 319 с.

Додаток А**Інформаційна картка адміністративної послуги**

Таблиця А1 – Інформаційна картка адміністративної послуги: Реєстрація місця проживання (перебування) особи

№	Характеристика	Опис (Центральний офіс ЦНАП)
1	Суб'єкт надання послуги	Управління реєстраційних процедур (відділ з питань реєстрації місця проживання).
2	Місцезнаходження	м. Івано-Франківськ, вул. Незалежності, 9 (Головний офіс)
3	Контакти	Тел: (0342) 55-31-53; e-mail: urpifmr@gmail.com; веб-сайт: www.mvk.if.ua.
4	Графік роботи	Пн, Вт, Ср: 09:00 – 17:00. Четвер: 09:00 – 20:00. Пт, Сб: 09:00 – 16:00.
5	Нормативна база	Закон України «Про надання публічних послуг щодо декларування та реєстрації місця проживання», Постанова КМУ № 265.
6	Вартість послуги	1,5% прожиткового мінімуму (при зверненні до 30 днів). 2,5% прожиткового мінімуму (при порушенні терміну 30 днів).
7	Реквізити для оплати	р/р: UA 238999980334129879000009612; МФО: 899998; Одержувач: ГУК в Ів.-Фр. обл./ТГ Ів.-Фр..
8	Необхідні документи	Заява, паспорт, документ на житло (або згода власника), військовий квиток, квитанція про оплату.
9	Строк надання	У день звернення особи або в день отримання документів органом реєстрації.
10	Результат послуги	Рішення про реєстрацію місця проживання або відмова у такій реєстрації.