

Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів

Факультет управління
Кафедра публічного управління та митного адміністрування

Кваліфікаційна робота

на здобуття освітнього ступеня магістр
за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

за темою: Упровадження систем електронного документообігу як фактор
ефективності публічного управління

Виконала: студентка
групи ПУ24-1м
Спеціальність 281
«Публічне управління та
адміністрування»
Новік М.В.

Керівник: к.держ.упр. Марценюк О. О.

Рецензент: доцен кафедри прикладної
економіки, підприємництва та публічного
управління НТУ «Дніпровська політехніка»
к.держ.упр., доц. Сергієнко Е. О.

Дніпро – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ

Факультет / ННІ	<u>управління</u>
Кафедра	<u>публічного управління та митного адміністрування</u>
Рівень вищої освіти	<u>магістр</u>
Спеціальність	<u>281 Публічне управління та адміністрування</u>
Освітня програма	<u>Публічне управління та адміністрування</u>

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри публічного управління
та митного адміністрування

_____ / Антонова О. В. /
„ _____ ” _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
здобувачу вищої освіти

Новік Марина Вікторівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Упровадження систем електронного документообігу як фактор ефективності публічного управління керівник роботи Марценюк О.О., к. держ. упр., доцент кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів.

затверджені наказом по УМСФ від “24” листопада 2025 року № 977 кс

2. Строк подання здобувачем роботи на кафедру 30.12.2025 р. – 06.01.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг», Закон України «Про електронні комунікації», Наказ Міністерства юстиції України «Про затвердження Порядку роботи з електронними документами у діловодстві та їх підготовки до передавання на архівне зберігання», Концепція розвитку електронного урядування в Україні, Концепція створення та функціонування інформаційної системи електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів, Програма соціально-економічного та культурного розвитку Петриківської селищної ради, стратегії та дорожні карти з реформування державного управління, Внутрішні регламенти органу публічної влади, Фактичні дані щодо систем електронного документообігу.

4. Зміст роботи (перелік питань для розробки).

Методологічні основи та особливості розвитку електронного документообігу в публічному управлінні. Організаційно-правове забезпечення електронного документообігу в системі публічного управління. Ефективність публічного

управління в умовах цифровізації документообігу. Зарубіжний досвід впровадження електронного документообігу. Напрями удосконалення систем електронного документообігу в публічному управлінні.

5. Перелік графічного матеріалу: 9 таблиць, 1 діаграма, 7 рис., що ілюструють ключові аспекти дослідження.

6. Дата видачі завдання 13.07.25-19.07.2025

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи *	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення теми кваліфікаційної роботи	23.01.25-01.02.2025	
2	Складання змісту роботи, оформлення та затвердження завдання	13.07.25-19.07.2025	
3	Опрацювання літературних джерел, нормативних документів	до 10.11.25	
4	Збір та обробка статистичних і звітних даних	до 10.11.25	
5	Проведення розрахунків та аналізу	до 10.11.25	
6	Написання вступу	до 10.11.25	
7	Написання розділу 1	до 10.11.25	
8	Написання розділу 2	до 10.11.25	
9	Написання розділу 3	до 12.12.25	
10	Підготовка висновків	до 20.12.25	
11	Оформлення роботи	до 30.12.25	
12	Подання на кафедру електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	до 30.12.25	
13	Підготовка тексту доповіді і демонстраційного матеріалу	до 16.01.26	
14	Подання на кафедру кваліфікаційної роботи	до 06.01.25	

Здобувач освіти

_____ (підпис)

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

_____ (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Новік М.В. Упровадження систем електронного документообігу як фактор ефективності публічного управління

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістр за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2025.

Метою магістерської роботи є теоретичне обґрунтування основ систем електронного документообігу в публічному управлінні та розробка практичних рекомендацій їх удосконалення.

У роботі досліджено сутність та особливості розвитку електронного документообігу. Проаналізовано програмний продукт для побудови електронного документообігу в публічному управлінні, який охопив як українські, так і міжнародні системи. Проаналізовано нормативно-правове забезпечення електронного документообігу в системі публічного управління.

Проведено комплексний аналіз організаційно-правового забезпечення електронного документообігу в системі публічного управління. Виконано оцінку ефективності публічного управління в умовах цифровізації документообігу на прикладі Петриківської селищної ради, яка поєднує системний аналіз, побудову дерева проблем та дерева рішень.

За результатами дослідження сформульовано висновки та запропоновано напрями розвитку електронного документообігу в публічному управлінні. Зокрема, запропоновано модель оцінки ефективності публічного управління через аналітичні інструменти на базі даних СЕД, що розширює традиційні рамки досліджень з цифровізації, а також інтеграцію платформи М.Е.Дос у контексті міжорганізаційної взаємодії.

Ключові слова: електронний документообіг, електронний цифровий підпис, системи електронного документообігу, електронне урядування, електронний документ, цифрові технології.

SUMMARY

Novik M.V. Implementation of electronic document management systems as a factor of public administration efficiency

Qualification work for the Master's degree in the specialty 281 "Public Administration and Management". University of Customs and Finance, Dnipro, 2025.

The purpose of the master's thesis is to theoretically establish the basics of electronic document management systems in public administration and to develop practical recommendations for their improvement. In this work the essence-meaningful filling the essence and features of the development of electronic document management. The software product for building electronic document flow in public administration, which covered both Ukrainian and international

systems, was analyzed. The regulatory and legal provision of electronic document circulation in the public administration system is analyzed.

A comprehensive analysis of the organizational and legal provision of electronic document circulation in the public administration system was carried out. The evaluation of the effectiveness of public administration in the conditions of digitization of document flow was carried out on the example of Petrikivska settlement council, which combines system analysis, construction of a tree of problems and a tree of solutions.

According to the results of the research, conclusions were formulated and directions for the development of electronic document circulation in public administration were proposed. In particular, a model for evaluating the effectiveness of public administration through analytical tools based on the SED database is proposed, which expands the traditional framework of digitalization research, as well as the integration of the M.E.Doc platform in the context of inter-organizational interaction.

Key words: electronic document flow, electronic digital signature, electronic document flow systems, electronic governance, electronic document, digital technologies.

Список публікацій здобувача:

1. Новік М. В. Інноваційні технології як інструмент забезпечення сервісності в публічному управлінні // Економіко-правові, управлінсько-технологічні та соціально-психологічні виміри сьогодення: молодіжний погляд : матеріали міжнародної науково-практичної конференції. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2025. Том 1. С. 268-270.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ	7
ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ ЕЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБІГУ В УКРАЇНІ.....	11
1.1. Сутність та особливості розвитку електронного документообігу.....	11
1.2. Основні завдання, функції електронного документообігу в публічному управлінні.....	19
1.3. Аналіз програмних продуктів для побудови електронного документообігу в публічному управлінні.....	27
РОЗДІЛ 2 ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЕЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБІГУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	34
2.1. Аналіз нормативно-правового забезпечення електронного документообігу в системі публічного управління.....	34
2.2. Особливості організації системи електронного документообігу в публічному управлінні (на прикладі Петриківської селищної ради)	43
2.3. Оцінка ефективності публічного управління в умовах цифровізації документообігу	52
РОЗДІЛ 3 ОСНОВНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБІГУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	63
3.1. Зарубіжний досвід впровадження електронного документообігу в публічному управлінні.....	63
3.2. Напрями удосконалення системи електронного документообігу в публічному управлінні (на прикладі Петриківської селищної ради)	68
3.3. Впровадження інноваційних технологій в публічному управлінні й інтеграція з сучасними електронними сервісами	76
ВИСНОВКИ.....	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	86
ДОДАТКИ.....	5

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ДССЗЗІ	Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України
ЕЦП	Електронний цифровий підпис
ЄДСД	Єдиної державної системи діловодства
ЄСОД	Єдина система електронного документообігу
ЗУ	Закон України
КЕП	Кваліфікований електронний підпис
ОДА	Облдержадміністрація
СЕВ ОВВ	Система електронної взаємодії органів виконавчої влади
СЕД	Системи електронного документообігу

ВСТУП

Актуальність дослідження впровадження систем електронного документообігу для публічного управління сьогодні є надзвичайно високою, оскільки воно лежить в руслі глобальної цифрової трансформації державних інституцій. Ефективне СЕД виступає фундаментальним чинником підвищення прозорості та підзвітності влади, зменшуючи ризики бюрократичного впливу та корупційних схем через автоматизацію адміністративних процесів. В умовах розвитку інформаційного суспільства саме електронний документообіг стає основою ефективної комунікації між органами влади, громадянами та бізнесом. Важливість теми полягає у тому, що електронні системи не лише економлять ресурси, а й формують нову культуру управління, засновану на відкритості, швидкості та аналітичності.

Сучасний стан дослідження теми характеризується активним вивченням систем електронного документообігу в публічному управлінні та його впливу на ефективність діяльності. Сучасні дослідники та науковці, серед яких: М. Карпенко [16], Л. Асанова [3], В. Бакуменко [4], О. Дегтяр [11], В. Нижник [36] досліджують місце електронного документообігу в державно-управлінських рішеннях. В. Політанський [39], М. Косич [29], С. Чукут [73], О. Загвойська [73], Я. Цимбаленко [73] вивчають основи розвитку електронного документообігу, у т.ч. в органах публічного управління. Тенденції та перспективи розвитку систем електронного документообігу у своїх працях висвітлюють М. Величкевич, Н. Мітрофан, Н. Кунанець [6]; О. Мазур [31]; Л. Маланчук, Ю. Жакун [32]; П. Клімушин [27; 28] та ін.

Мета роботи: теоретичне обґрунтування основ систем електронного документообігу в публічному управлінні та розробка практичних рекомендацій їх удосконалення.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі **завдання**:

- вивчити методологічні основи та особливості розвитку електронного документообігу в публічному управлінні;
- висвітлити організаційно-правове забезпечення електронного документообігу в системі публічного управління;
- проаналізувати ефективність публічного управління в умовах цифровізації документообігу;
- вивчити зарубіжний досвід впровадження електронного документообігу;
- запропонувати напрями удосконалення систем електронного документообігу в публічному управлінні.

Об’єктом дослідження є процеси управління в органах державного управління та місцевого самоврядування.

Предметом дослідження є системи електронного документообігу як фактор ефективності публічного управління.

Методи дослідження. Для досягнення цілей дослідження застосовувалися такі методи: аналіз і синтез використовувалися для визначення особливостей системи електронного документообігу в публічному управлінні. Метод контент-аналізу використовувався для вивчення наукової літератури, публікацій у наукових періодичних виданнях, пов’язаних із системами електронного документообігу. Метод порівняння було задіяно для виявлення розбіжностей у практиці застосування електронного документообігу в органах державного управління та місцевого самоврядування. Системний підхід дозволив з’ясувати стан електронного документообігу в Петриківській селищній раді та виявити шляхи його вдосконалення. Метод статистичного аналізу було використано для вивчення ключових показників обсягів фінансування розвитку СЕД в Петриківській селищній раді, динаміки каналів надходження документів, ефективності та швидкості їхньої обробки та ін.

Апробація матеріалів дипломної роботи. Окремі аспекти дипломної роботи були представлені на Міжнародній науково-практичній конференції

«Економіко-правові, управлінсько-технологічні та соціально-психологічні виміри сьогодення: молодіжний погляд» (м. Дніпро, 14 листопада 2025 р.) й опубліковані у збірнику матеріалів конференції.

Наукова новизна дослідження полягає в розробці комплексної методології трансформації електронного документообігу для органів місцевого самоврядування (на прикладі Петриківської селищної ради), яка поєднує системний аналіз, побудову дерева проблем та дерева рішень, а також інтеграцію платформи М.Е.Дос у контексті міжорганізаційної взаємодії. Авторський підхід включає адаптацію міжнародного досвіду (зокрема стандартів MoReq та практик ЄС) в Україні з урахуванням специфіки змішаного документообігу. Окрім того, запропоновано модель оцінки ефективності публічного управління через аналітичні інструменти на бази даних СЕД, що розширює традиційні рамки досліджень з цифровізації.

Практичне значення отриманих результатів полягає у формуванні плану дій для Петриківської селищної ради, що дозволяє перейти від гібридного до повністю електронного документообігу. Реалізація запропонованих заходів (впровадження М.Е.Дос, оновлення регламентів, створення системи кібербезпеки) безпосередньо сприятиме скороченню часу обробки документів, підвищенню прозорості управління та зменшенню операційних витрат. Отримані рекомендації також можуть бути адаптовані іншими органами місцевого самоврядування України для системної цифрової трансформації.

Структура та обсяг дипломної роботи. Логіка проведеного дослідження зумовила структуру роботи: вступ, три розділи (дев'ять підрозділів), висновки, загальний обсяг яких складає 77 сторінок. Список використаних джерел містить 81 найменувань, у тому числі 6 іноземною мовою. У роботі вміщено 8 рисунків та 9 таблиць. Положення основного тексту доповнює матеріал, викладений у 3 додатках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ ЕЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБІГУ В УКРАЇНІ

1.1 Сутність та особливості розвитку електронного документообігу

Еволюція управлінських технологій у сфері публічної адміністрації нерозривно пов'язана з потребою в оперативності та якості прийняття рішень, що, своєю чергою, критично залежить від ефективності роботи з інформацією. Власне, система електронного документообігу постає як сучасний інструментарій, покликаний кардинально підвищити продуктивність виконавців, гарантуючи своєчасне створення документів та автоматизований контроль за їхнім виконанням.

Історично, ця потреба знайшла своє втілення ще в 1973 році із затвердженням Кабінетом Міністрів України Єдиної державної системи діловодства – науково упорядкованого комплексу, що уніфікував правила ведення документації від моменту її створення до архівування [3]. Це був ключовий крок, який створив необхідні передумови для подальшого переходу до автоматизованих систем управління, що згодом було закріплено у «Примірній інструкції з діловодства» 1997 року [52]. Ця науково обґрунтована уніфікація, що знайшла подальше відображення в нормативних актах, створила необхідну базу для інтеграції автоматизованих систем управління.

Сьогодні СЕД – це не просто електронний архів, а нове покоління систем автоматизації, що фокусується на документах та бізнес-процесах, трактуючи їх як рух і обробку інформації. Сучасна наукова думка активно досліджує цю трансформацію. Питання інформаційно-аналітичної діяльності та ролі інформації в ухваленні державних рішень вивчали такі вчені, як

В. Бакуменко [4], А. Дегтяр [11], Н. Нижник [36] та ін. А проблематику впровадження технологій електронного урядування (e-Government), нерозривно пов'язану з СЕД, висвітлювали В. Політанський [41], М. Косич [29], С. Чукут, О. Загвойська, Я. Цимбаленко [73]. Дослідження аспектів саме електронного документообігу в різних сферах управління є предметом праць М. Величкевич, Н. Мітрофан, Н. Кунанець [6], О. Мазур [31], Л. Маланчук, Ю. Жакун [32], що підкреслює багатогранну сутність цього феномену як основи ефективного державного управління.

Вивчення сутності та динаміки розвитку електронного документообігу має важливе значення для розуміння еволюції сучасного публічного управління. З огляду на це, для повнішого розуміння природи електронного документообігу доцільно звернутися до його нормативного визначення, яке закріплює основні ознаки та технічні характеристики такого виду документації.

Відповідно ДСТУ 5034:2008, електронний документ – «сукупність даних у пам'яті електронної обчислювальної машини, призначених для сприймання людиною за допомогою відповідних програмних і апаратних засобів» [12, с. 16].

Відповідно ДСТУ-Н ПМГ 48:2007, документ в електронному форматі – це «будь-який документ, що зафіксований на носії даних електронної обчислювальної техніки, який забезпечує збереження інформації, зняття її копії та передавання інформації за допомогою електронної пошти та мережі Інтернет, з реквізитами, що дозволяють його ідентифікувати» [13, с. 1].

Термін «електронний документообіг» сьогодні існує в декількох семантичних площинах, що формує складену термінологічну конструкцію (табл. 1.1). На законодавчому рівні спостерігається консолідація: визначення, прийняте у Законі України (далі – ЗУ) «Про електронні документи та електронний документообіг» [47], є базовим і повторюється в профільних актах. Проте ця нормативна стандартизація не відображає повного спектру тлумачень. Енциклопедія державного управління, зокрема, розширює

контекст, пропонуючи два доповнюючих підходи: технократичний (як інформаційна технологія для життєвого циклу документа) та економіко-управлінський (як комплекс заходів для підвищення ефективності витрат і робочого часу) [20]. Така багаторівневість свідчить, що поняття є одночасно юридичною категорією, технічним рішенням і інструментом менеджменту, а його конкретний зміст залежить від того, в якому контексті – правовому, технологічному чи управлінському – воно використовується.

Таблиця 1.1.

Аналіз науково-нормативних визначень поняття
«електронний документообіг»

Науково-нормативний документ	Поняття «електронний документообіг»
ЗУ «Про електронні документи та електронний документообіг» [47]; «Про вимоги до форматів даних електронного документообігу в органах державної влади» наказ Міністерства освіти і науки, молоді та спорту [44]	«сукупність процесів створення, оброблення, відправлення, передавання, одержання, зберігання, використання та знищення електронних документів, які виконуються із застосуванням перевірки цілісності та у разі необхідності з підтвердженням факту одержання таких документів»
Енциклопедія державного управління [20]	«... комплекс заходів з використанням інформаційно-комунікаційних технологій, завдяки яким забезпечується: значна економія витратних матеріалів та часу, що витрачається на передавання, розмножування, пошук і розповсюдження документів; раціонально використовується час державних службовців, представників вищої і середньої управлінської ланки»
Енциклопедичний словник з державного управління [19]	«... інформаційна технологія, що забезпечує життєвий цикл електронного документа»

Джерело: побудовано автором за даними [19; 20; 44; 47]

Ця різноманітність офіційних та експертних підходів, що поширюється від нормативних актів до енциклопедичних видань, закономірно знаходить своє віддзеркалення й у науковому середовищі. Науковці та дослідники, сприймаючи це поняття в межах своєї професійної (дослідницької) компетенції, пропонують низку власних дефініцій, що поглиблюють, доповнюють, а інколи й спростовують окремі аспекти вже існуючих тлумачень. Таким чином, аналіз наукових підходів стає наступним важливим

кроком для формування цілісного уявлення про сутність електронного документообігу.

Погляди дослідників на сутність електронного документообігу демонструють як спільні риси, так і відмінності у розумінні його функціонального, правового та організаційно-технічного змісту. Так, Н. Лепіш і А. Грищук [30] розглядають електронний документообіг крізь призму поєднання публічно-правових і приватно-правових аспектів його регулювання, наголошуючи на його ролі як системоутворюючого елементу цифрової трансформації влади. Вони акцентують увагу не лише на технічній автоматизації, а й на соціально-ментальному ефекті – формуванні цифрової культури суспільства, що підвищує ефективність публічного управління.

Н. Лепіш та А. Грищук досліджують електронний документообіг передусім як масштабний соціально-правовий феномен, що охоплює як приватну, так і публічну сфери. Їхній підхід є найбільш комплексним та стратегічним: вони акцентують не лише на технологічній складовій (інформатизація, автоматизація, інтеграція платформ), але й на соціально-культурних трансформаціях, таких як формування «цифрового менталітету». Таким чином, їхня дефініція виходить за рамки організаційної ефективності, надаючи поняттю значення ключового чинника трансформації всієї системи публічного управління.

На противагу цьому, О. Мазур [31] концентрується на практичній та ідеологічній сутності процесу в контексті публічного управління. Ключовим для його підходу є принцип «безпаперовості», що являє собою конкретну ціль впровадження. Він розглядає електронний документообіг як відповідь на виклики технологічного прогресу, який змушує органи влади модернізуватися, підкреслюючи, що електронний документообіг у публічному управлінні – це насамперед інструмент модернізації адміністративних процесів під впливом науково-технічного прогресу. У його трактуванні поняття набуває прикладного, функціонального характеру, зводячись до технології виконання базових операцій із документами

(створення, зберігання, передача) в електронному вигляді як альтернативи паперу.

В. Політанський пропонує погляд, орієнтований на внутрішню організацію та функціонал системи. Він деталізує призначення системи електронного документообігу через перелік конкретних технологічних та адміністративних операцій, від реєстрації до контролю доступу. Його підхід можна охарактеризувати як системно-процесуальний: він розкриває поняття через внутрішні механізми та логістику документопотоків [8]. Спільним з О. Мазур є акцент на операційній ефективності (оптимізація, скорочення часу), однак В. Політанський більше уваги приділяє не ідеології «безпаперовості», а технократичному функціоналу.

На відміну від попередніх авторів, П. Клімушин підкреслює організаційно-технічну природу системи, визначаючи її як комплекс, що забезпечує створення, управління доступом, поширення електронних документів і контроль над потоками інформації у мережевому середовищі [28]. Його підхід можна вважати технологічно-орієнтованим, адже він фокусується на інфраструктурних і технічних механізмах функціонування електронного документообігу.

П. Клімушина, розглядає систему електронного документообігу як комплексну організаційно-технічну структуру, призначену для формування електронних документів, регулювання доступу до них і їх розповсюдження в межах комп'ютерних мереж; водночас така система виконує функцію впорядкування та постійного контролю за рухом документних потоків, забезпечуючи цілісність і керованість інформаційних процесів [28]. Підхід П. Клімушина перегукується з функціональним переліком В. Політанського, але подає його в більш узагальненому, системному вигляді, підкреслюючи нерозривний зв'язок між технологією та організаційними процедурами.

Отже, спільним у позиціях усіх авторів є розуміння електронного документообігу як невід'ємного чинника підвищення ефективності управління, заснованого на автоматизації процесів обігу документів.

Водночас відмінності проявляються у фокусі дослідження: Н. Лепіш та А. Грищук – правовий і соціальний вимір, О. Мазур – практико-організаційний, В. Політанський – функціонально-процесний, а П. Клімушин – техніко-системний аспект. Разом ці підходи формують цілісне уявлення про багатогранність поняття «електронний документообіг» у сучасному публічному управлінні.

Різноманітність підходів до визначення поняття «електронний документообіг» свідчить про багатогранність цього явища, яке поєднує правові, організаційні, управлінські та технологічні складові. Проте для повного розуміння його ролі у структурі публічного управління необхідно розглянути не лише сам процес обігу електронних документів, а й ту систему, що забезпечує його функціонування.

Саме система електронного документообігу виступає практичним інструментом реалізації принципів цифрового управління, формує інформаційне середовище взаємодії між суб'єктами та визначає рівень ефективності сучасного діловодства. Тому подальший аналіз доцільно спрямувати на дослідження сутності, структури та особливостей розвитку системи електронного документообігу як ключового елемента цифрової інфраструктури публічної влади.

Як зазначає В. Політанський, система електронного документообігу є однією з найсучасніших форм організації ділових процесів, що поєднує в собі прогресивні інформаційно-технологічні рішення та логічно взаємопов'язані елементи управління документами. Вона функціонує як єдиний цілісний механізм, що забезпечує електронний обмін документами в межах комп'ютерних мереж і дозволяє здійснювати ефективний контроль за потоками інформації. Основне її призначення полягає в автоматизації всіх етапів роботи з електронними документами – від моменту їх створення, реєстрації, розподілу та редагування до зберігання, пошуку, перегляду й контролю виконання. Такий підхід не лише оптимізує внутрішні процеси документообігу, а й сприяє підвищенню культури діловодства, зниженню

матеріальних витрат, економії часу й ресурсів, що особливо важливо для органів державної влади та місцевого самоврядування [41].

На думку В. Марченка [34], головною метою створення системи електронного документообігу є забезпечення безперервного та ефективного руху електронних документів – указів, постанов, законів, розпоряджень, звітів, аналітичних довідок та інших управлінських актів. Завдяки автоматизації процесів колективного створення, узгодження та використання таких документів у межах органів державної влади відбувається суттєве скорочення часу на підготовку й ухвалення управлінських рішень. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню оперативності, прозорості та якості управлінської діяльності, що є невід’ємною складовою ефективного функціонування сучасної державної системи.

Необхідність упорядкованого та результативного управління електронними документами зумовила появу перших систем електронного документообігу ще у 80-х роках ХХ століття, коли зростання обсягів цифрової інформації вимагало нових організаційно-технічних рішень для її обробки та контролю.

Важливою складовою дослідження розвитку електронного документообігу є аналіз етапів формування його нормативно-правового та організаційного забезпечення в Україні. Починаючи з початку 2000-х років, спостерігається послідовне вдосконалення законодавчої бази, створення інституційних структур та впровадження технологічних рішень, спрямованих на підвищення ефективності діловодства і прозорості управлінських процесів. Узагальнення ключових етапів цього процесу відображено на рис. 1.1, який демонструє еволюцію системи електронного документообігу – від перших нормативних визначень до сучасного етапу інтеграції в систему електронного урядування [41].



Рис. 1.1. Етапи становлення та розвитку електронного документообігу в Україні

Джерело: побудовано автором за даними [45-47; 50-51; 59; 62; 64]

Початковий період (2001 р.) позначився появою першого законодавчого визначення електронного документа. Наступні роки (2003–

2004 р.р.) стали ключовими для формування правових основ: були прийняті базові закони, що регламентували створення та використання електронних документів і підписів. У 2005–2007 рр. відбулося інституційне закріплення процесу: розроблено порядок зберігання електронних документів і створено Центральний державний електронний архів.

Новий етап розвитку розпочався у 2014 р. із прийняттям оновленого порядку роботи з електронними документами, що встановив єдині вимоги до їх обігу в органах влади. З 2013 по 2015 рік система електронного документообігу почала практично діяти в урядових структурах, зокрема в Секретаріаті Кабінету Міністрів України й Адміністрації Президента України. На сучасному етапі розвиток системи відбувається в межах реалізації Концепції електронного урядування [62], що передбачає інтеграцію міжвідомчих процесів і гармонізацію національних стандартів із міжнародними.

Отже, розвиток електронного документообігу в Україні пройшов шлях від окремих законодавчих ініціатив до створення комплексної системи, що інтегрується в механізми електронного урядування. Щоб зрозуміти його практичну цінність для публічного управління, необхідно визначити, які конкретні цілі на нього покладаються. Це дозволяє перейти до розгляду основних завдань і функцій електронного документообігу в публічному управлінні, які визначають його роль у забезпеченні прозорості, оперативності та результативності управлінських процесів.

1.2 Основні завдання, функції електронного документообігу в публічному управлінні

В умовах всеосяжної цифрової трансформації суспільства результативність публічного управління дедалі тісніше пов'язується зі спроможністю органів влади оперативно обробляти інформаційні ресурси, забезпечувати їх обмін та надійне зберігання, що стає ключовою

передумовою якісного управлінського процесу. Традиційні паперові процедури поступово відходять у минуле, поступаючись місцем електронним форматам, що забезпечують новий рівень оперативності та прозорості управлінських процесів. У цьому контексті електронний документообіг стає не просто технологічним інструментом, а стратегічним чинником модернізації державного апарату.

Завдяки впровадженню систем електронного документообігу змінюється сама філософія управлінської діяльності: від бюрократичної до динамічної, орієнтованої на результат. Цифрові технології дозволяють мінімізувати людський фактор, усунути дублювання інформації, забезпечити контроль виконання документів та їхню доступність у будь-який момент часу. Такі зміни формують нові стандарти взаємодії між державою, бізнесом і громадянами, підвищуючи рівень довіри до влади.

Електронний документообіг виступає не лише технічним засобом оптимізації робочих процесів, а й потужним інструментом удосконалення системи публічного управління загалом. Його впровадження дає змогу забезпечити раціональний розподіл ресурсів, ефективну комунікацію між структурами державного сектору та підвищити якість управлінських рішень. Саме тому важливо розглянути основні завдання та функції електронного документообігу як ключові елементи побудови сучасної цифрової держави.

Основне призначення СЕД полягає в тому, щоб автоматизувати всі етапи роботи з електронними документами – від моменту їх створення до завершення життєвого циклу документів. Така система забезпечує реєстрацію, пересилання, пошук, розподіл, редагування, оперативне зберігання, контроль виконання, перегляд та регулювання доступу до документів. Завдяки цьому управлінські процеси стають більш структурованими, швидкими й контрольованими [27].

Мета ж створення СЕД має чіткий стратегічний вимір. Вона спрямована на забезпечення безперервного та швидкого руху всіх видів управлінської документації – від директивних (укази, розпорядження, закони

тощо) до аналітичних (звіти, довідки). Найважливішим результатом цієї оптимізації є скорочення терміну підготовки та безпосереднього прийняття рішень в органах державної влади. Завдяки автоматизації колективного використання документів, система прямо сприяє підвищенню оперативності управління та зміцненню його здатності ефективно реагувати на соціально-економічні виклики [75].

Упровадження СЕД є одним з головних стратегічних орієнтирів цифрової трансформації публічного управління та розвитку електронної демократії на місцевому рівні. Її реалізація передбачає низку ключових завдань: удосконалення адміністративних процедур, уніфікацію та стандартизацію управлінських і розпорядчих документів, створення ефективної системи ведення та зберігання як паперових, так і електронних документів [9].

Особливу увагу приділено налагодженню електронної взаємодії між органами державної влади та місцевого самоврядування із використанням кваліфікованого електронного підпису, а також інтеграції інформаційних ресурсів на державному рівні. Не менш важливим є забезпечення довготривалого зберігання електронних документів у національних архівах, бібліотеках і музеях, гарантування їхньої актуальності та відкритого доступу.

Організація електронного документообігу в системі влади вимагає комплексного підходу:

- розроблення стратегії розвитку відповідної інфраструктури, нормативно-правового та технологічного забезпечення,
- оцінювання ресурсних можливостей і часових показників реалізації,
- вибір уніфікованих стандартів обміну інформацією.

Згідно з моделлю, представленою на рис. 1.2, реалізація організаційних засад електронного документообігу передбачає послідовне забезпечення чотирьох взаємопов'язаних компонентів: міжвідомчого прийому документів,

їх безпечної ідентифікації, підтвердження доставки та створення єдиного інформаційного простору через корпоративну електронну пошту [33].



Рис. 1.2. Архітектура організаційних засад електронного документообігу в органах публічного управління

Джерело: побудовано автором за даними [33]

Схема візуалізує три основні компоненти організаційних засад:

1. Міжвідомча взаємодія – забезпечує обмін документами між різними органами влади.
2. Ідентифікація та безпека – включає механізми електронного цифрового підпису та контроль доступу.
3. Інформаційна інфраструктура – створює технічну основу для ефективного документообігу.

Усі складові цієї системи перебувають у тісному взаємозв'язку та орієнтовані на формування й розвиток цифрової компетентності державних

службовців, яка виступає визначальним чинником ефективної та стабільної роботи системи загалом.

Структурне розуміння СЕД є критично важливим для її успішного впровадження. Як зазначає М. Войнаренко, СЕД – це не монолітне програмне рішення, а комплексна, триєдина система, що об'єднує ключові функціональні блоки. До цієї структури входять:

- 1) система управління документами, що є ядром і сховищем інформації;
- 2) система масового введення паперових документів, яка забезпечує міграцію існуючого архіву та поточних надходжень у цифрове середовище;
- 3) система автоматизації ділових процесів, що керує логікою руху документів [8].

Центральною ланкою виступає система управління документами, яка забезпечує цілісність оброблення інформації та інтеграцію з прикладними програмами. У випадку використання на підприємстві відомих програмних пакетів, така інтеграція реалізується через операції з файлами – від відкриття й редагування до збереження та контролю версій, що фактично заміщує аналогічні дії у традиційних системах [79].

Ефективність електронного документообігу визначається не лише технічними можливостями системи, а й дотриманням певних принципів її побудови та реалізації. Зокрема, система електронного документообігу ґрунтується на низці ключових принципів, серед яких – одноразова реєстрація кожного документа, що гарантує його унікальну ідентифікацію в будь-якій підсистемі. Важливою умовою є також можливість паралельного виконання операцій, завдяки чому скорочується час обробки документів і підвищується швидкість управлінських процесів. Безперервність руху документа дозволяє визначати відповідальних осіб на кожному етапі його життєвого циклу, а єдина інформаційна база усуває дублювання даних та забезпечує ефективний пошук. Окрім цього, розгалужена система звітності

сприяє контролю руху документів і прийняттю обґрунтованих управлінських рішень (рис. 1.3) [15].

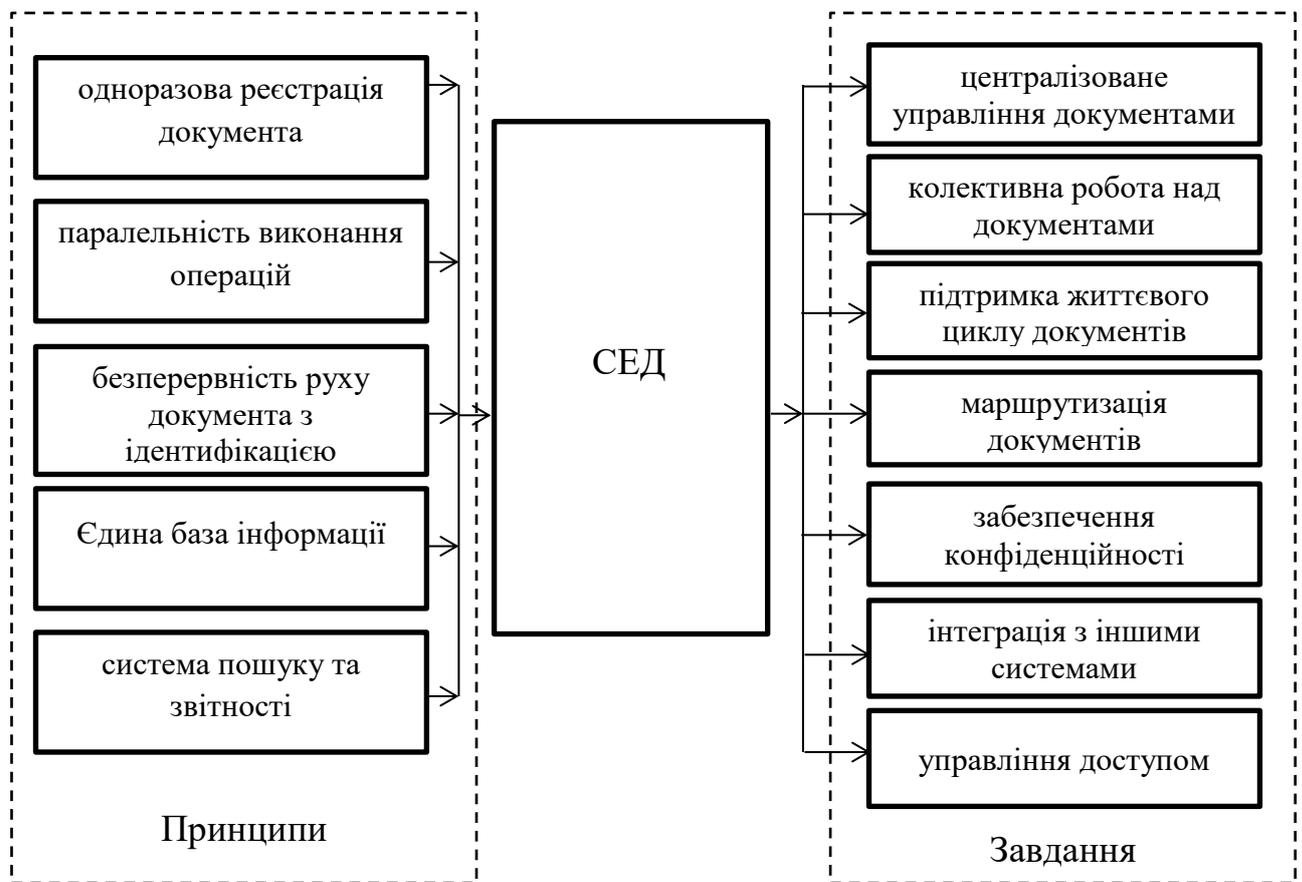


Рис. 1.3. Взаємозв'язок принципів та завдань електронного документообігу

Джерело: побудовано автором за даними [15]

Наведені принципи забезпечують узгодженість усіх етапів документообігу: від створення та реєстрації документа до його збереження та контролю виконання. На цих засадах вибудовується коло ключових завдань електронного документообігу: централізовано управляти документами, підтримувати їх життєвий цикл, забезпечувати колективну взаємодію, конфіденційність, маршрутизацію та інтеграцію з іншими інформаційними ресурсами, а також здійснювати контроль доступу [71].

Поєднання систем електронного діловодства з інформаційними сховищами забезпечує цілісність і впорядкованість даних, що суттєво полегшує аналітичну обробку та підготовку управлінських звітів. Уміння

виявляти закономірності у великих інформаційних потоках сприяє прийняттю ефективних рішень і формуванню дієвих управлінських дій. Реалізація таких можливостей досягається лише в системі управління, яка повністю побудована на основі електронного документообігу. Безпаперові інформаційні технології створюють умови для гнучкого управління, автоматизованого обміну інформацією та доступу до актуальних даних, оптимізованих відповідно до потреб користувача [25].

Сучасні системи електронного документообігу відкривають нові горизонти для організації спільної роботи, надаючи можливість паралельного опрацювання документів з повним контролем версійності. Яскравим прикладом практичного використання цієї функції є досвід Національного антикорупційного бюро України, де технологія застосовується для координації підготовки та візування різноманітних документів – від розпоряджень керівництва до договірних та листової документації [23].

Окремої уваги заслуговує інтеграція СЕД з системою електронної взаємодії органів виконавчої влади, що кардинально змінює логіку міжвідомчого документообігу. Миттєва передача офіційних документів в електронному форматі (тобто в електронному вигляді створюються та підписуються) через Систему електронної взаємодії органів виконавчої влади не тільки прискорює їх доставку, але й забезпечує значну економію коштів, особливо помітну при порівнянні з витратами на традиційну пересилку паперових службових листів [3].

Електронний документообіг посідає провідне місце в системі діловодства, забезпечуючи ефективність документообігу установи через низку переваг:

- автоматизований контроль виконання та повна прозорість діяльності на всіх організаційних рівнях;
- ліквідація дублювання та повторного проходження документів;
- чітке розмежування прав доступу до інформації, що підвищує персональну відповідальність працівників;

- комплексна фіксація діяльності установи в єдиному інформаційному просторі;
- оптимізація бізнес-процесів із автоматизацією виконання та контролю;
- мінімізація обігу паперових носіїв;
- економія витрат на зберігання документів завдяки електронному архіву;
- створення централізованого сховища документів;
- формалізація правил виконання технологічних процесів обробки документів;
- удосконалення контролю за виконанням технологічних процесів із скороченням термінів робіт;
- підвищення захищеності та конфіденційності даних через сертифіковані засоби шифрування;
- автоматизація формальних дій, незалежна від якостей персоналу;
- можливість створення та управління складними завданнями;
- формування статистичних і аналітичних зведень;
- ведення електронної номенклатури справ із детальним описом архівних документів [3].

Отже, функціональний потенціал електронного документообігу в державному секторі виходить далеко за межі простого сканування паперів та їх архівування. Він формує нову логіку адміністративних процедур, де документ ініціює дії, а його маршрут визначає ефективність прийняття рішень. Це перетворює традиційне діловодство на динамічну систему керованих процесів.

Розглянувши основні завдання та функції електронного документообігу в системі публічного управління, доцільно перейти до аналізу програмних рішень, що забезпечують його реалізацію на практиці. Саме програмні продукти виступають технічною основою для впровадження сучасних

технологій обробки, зберігання та передачі документів у цифровому середовищі.

1.3 Аналіз програмних продуктів для побудови електронного документообігу в публічному управлінні

Визначивши роль та функціональні характеристики електронного документообігу як інструменту публічного управління, доцільно зосередитись на механізмах його технічної реалізації. Аналіз сучасних програмних продуктів дозволить встановити відповідність між теоретичними вимогами до системи електронного документообігу та практичними можливостями їх технологічного втілення.

Залежно від характеру документообігу, сучасні системи поділяються на два основні типи – внутрішні (корпоративні) та зовнішні:

1. Корпоративні системи орієнтовані на обмін інформацією в межах однієї установи, забезпечуючи ефективну взаємодію між її підрозділами та працівниками. Завдяки цьому управлінські процеси стають більш прозорими, а документи – доступними у будь-який момент.

2. Зовнішні системи електронного документообігу використовуються для комунікації поза межами організації – з клієнтами, постачальниками та партнерами. Вони дозволяють надсилати, погоджувати й підписувати документи в електронній формі, що значно скорочує час ділової взаємодії [18].

Сучасні технології дозволяють інтегрувати внутрішні та зовнішні системи, створюючи безперервне цифрове середовище для роботи з документами. Наприклад, об'єднання платформ Megapolis.DocNet з Deals, Вчасно чи ПТАХ забезпечує користувачам можливість обробляти всі документи в єдиному інтерфейсі без потреби перемикання між сервісами [18].

Особливу роль у забезпеченні електронного документообігу між державними структурами відіграє СЕВ ОБВ [66]. Це державна інформаційна платформа, яка забезпечує обмін електронними документами між центральними та місцевими органами виконавчої влади, використовуючи кваліфіковані електронні підписи та захищені канали зв'язку.

Іншими словами, це – «електронна пошта для державних установ», але набагато складніша: вона передає не просто файли, а офіційні електронні документи, підписані кваліфікованим електронним підписом (далі – КЕП), з фіксацією часу, автора та маршруту.

Функціонування СЕВ ОБВ не обмежується лише технічним обміном файлами між установами – це комплексна взаємодія, що забезпечує повний цикл документообігу, від створення документа до його погодження, підписання та передачі адресату. На практиці це виконання певного алгоритму дій:

1. Організація створює документ (наказ, лист, розпорядження тощо) у власній системі електронного документообігу (наприклад, «АСКОД», «Мегаполіс», «BAS Документообіг»).

2. Документ підписується КЕП керівника або відповідальної особи.

3. Через СЕВ ОБВ документ надсилається іншому органу, наприклад: із Міністерства економіки до Облдержадміністрацію (далі – ОДА) або до Кабінету Міністрів України.

4. Отримувач бачить у своїй системі повідомлення про вхідний документ, відкриває його, перевіряє КЕП і може одразу надати відповідь або зареєструвати у власному електронному архіві.

Весь процес контролюється автоматично: фіксується дата, час, відправник, отримувач, статус доставки та виконання.

Завдяки СЕВ ОБВ документи передаються миттєво, зберігаючи юридичну силу, що істотно скорочує терміни розгляду, знижує витрати на паперовий обіг і підвищує прозорість управлінських процесів [61].

Ефективність СЕВ ОБВ забезпечується не лише технічними засобами, а й людським чинником. Тому у її роботі задіяні органи виконавчої влади: від центральних до місцевих структур та відповідальних посадових осіб, які забезпечують функціонування електронного документообігу на всіх рівнях державного управління:

1. Кабінет Міністрів України – здійснює загальне керівництво і затверджує нормативну базу роботи системи.

2. Міністерство цифрової трансформації України – є адміністратором СЕВ ОБВ, відповідає за технічне функціонування, безпеку та розвиток системи.

3. Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України (далі – ДССЗІ) – забезпечує кібербезпеку та захист даних, сертифікує криптографічні засоби.

4. Органи виконавчої влади (міністерства, служби, агентства, обласні та районні державні адміністрації) – користувачі системи, які обмінюються електронними документами між собою.

5. Державне підприємство «Дія» та інтегровані СЕД-провайдери (Megapolis, АСКОД, АРМ Document, Вчасно, DEALS тощо) – забезпечують інтеграцію між власними системами документообігу та СЕВ ОБВ.

За результатом дослідження встановлено, що сучасний український ринок систем електронного документообігу демонструє значне розмаїття, особливо в державному секторі. До універсальних систем, що використовуються в різних відомствах, належать СЕД Адміністрації Президента України, АСКОД, «Megapolis.Документообіг», «ДОК ПРОФ 2.0», «Атлас ДОК» і «FossDoc». Паралельно для оптимізації роботи Центрів надання адміністративних послуг розроблено спеціалізовані продукти: «Трембіта», «Вулик», «Галерея послуг», «АСКОД. Адміністративні послуги» та «FossDoc. Автоматизація ЦНАП». Такий підхід забезпечує цілеспрямовану цифровізацію ключових сфер державних послуг.

Дослідження ринку програмного забезпечення України виявляє цікаву динаміку розподілу систем електронного документообігу в державному секторі. Хоча серед органів влади переважають «Megapolis™. Документообіг» (32%), «Optima WorkFlow» (14%) і «Діло» (12%), загальнонаціональна статистика розкриває іншу картину. Згідно з аналітикою «Електронних офісних систем», саме платформа «Діло» домінує на українському ринку, охоплюючи 70% усіх впроваджених рішень. Масштаби її використання вражають: понад тисяча державних і комерційних організацій, більш ніж 100 тисяч робочих місць – ці цифри підтверджують статус цієї системи як базової інфраструктури для електронного документообігу в Україні [41].

Найбільш поширеними системами, що використовуються в муніципалітетах, є:

- «АСКОД» (Київ, Бориспіль, Біла Церква, Бровари, Ірпінь, Нововолинськ, Лозова),
- «iTSOffice» (міста Кропивницький, Краматорськ, Слов'янськ),
- «Optima Work-Flow» (Полтава, Енергодар, Бердянськ),
- DocsVision (Хмельницький, Вінниця),
- «LotusNotes» (Львів),
- «Megapolis» (Чернівці, Дубно, Вараш),
- «КАІ-Документообіг» (Кривий Ріг).
- в інших містах впроваджено такі СЕД, як «Діло», «Діловод», «Діло-Підприємство», «e1-Dok system», «Док Проф 2.0», «IDS-Documents», «FossDoc», 1С «ABIS-ISO» [35].

У Додатку А узагальнено порівняння СЕД, які використовуються в державних органах і органах місцевого самоврядування України.

Узагальнивши ключові характеристики систем електронного документообігу, що застосовуються в діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, логічним є перехід до більш детального аналізу окремих рішень, які заслуговують на особливу увагу з огляду на їх практичне

значення. Однією з ключових платформ, яка відіграє стратегічну роль у побудові цифрової взаємодії між органами влади, є система «Трембіта». Саме вона забезпечує технічну основу для обміну даними, інтеграції державних інформаційних ресурсів і впровадження принципу «єдиного вікна» у сфері публічного управління. Отримані статистичні дані [26] станом на 30 вересня 2025 р. свідчать про те, що Трембіта стала ключовою цифровою інфраструктурою державного управління в Україні, що має масове охоплення, високу інтенсивність обміну даними та глибоку інтеграцію з основними інформаційними ресурсами. Зокрема:

- за третій квартал 2025 року система Трембіта зафіксувала приблизно 3,4 мільярда транзакцій – рекордний показник за 2025 рік;
- з моменту запуску (2020 рік) загальний обсяг транзакцій через систему перевищив 18,1 мільярда;
- кількість учасників системи досягла 290 установ, що на 2 більше ніж у попередньому кварталі 2025 р.;
- у каталозі електронних інформаційних ресурсів (EIP) системи опубліковано 189 ресурсів (+6 за квартал);
- опубліковано 1 036 працездатних сервісів (+50 за квартал);
- наявна 1 044 активна інформаційна взаємодія між системами.

До найбільш активних ділянок обміну даних через систему Трембіта відносяться [26]:

- 1) ТОП-5 постачальників даних через систему Трембіта:
 - Державний реєстр актів цивільного стану громадян – понад 884 млн запитів.
 - Державний реєстр фізичних осіб-платників податків – понад 777 млн запитів.
 - Інформаційно-комунікаційна система е-Консул – понад 620 млн запитів.
 - Реєстр застрахованих осіб – понад 198 млн запитів.

– Єдина державна електронна база даних про освіту – понад 173 млн запитів.

2)ТОП-5 найбільших отримувачів інформації через Трембіту:

– Єдиний державний вебпортал електронних послуг – понад 1,6 млрд запитів;

– Єдиний державний реєстр призовників, військовозобов'язаних та резервістів – понад 320 млн запитів;

– Інформаційно-аналітична платформа електронної верифікації та моніторингу – понад 245 млн запитів;

– Мрія (освітній мобільний застосунок) – понад 101 млн запитів;

– Електронний кабінет призовника – понад 89 млн запитів.

Дана статистика свідчить не лише про технічний прогрес, але й про значення інтегрованої платформи для підвищення оперативності, прозорості та масштабування управлінських процесів.

Проте, незважаючи на позитивну динаміку розвитку, результати аналізу функціонування системи вказують і на наявність низки викликів, які гальмують повний перехід до електронного документообігу.

Підтримка змішаного документообігу, характерного як для органів виконавчої влади, так і для окремих органів місцевого самоврядування, свідчить про складність і тривалість процесу цифрової адаптації [43].

Основні причини цих труднощів криються у фрагментованості інформаційних систем державного сектору, відсутності уніфікованих ідентифікаторів для зв'язку даних у різних реєстрах, а також у тому, що значна частина державних електронних ресурсів проектувалася без урахування майбутньої потреби у взаємодії з іншими системами [63].

Крім того, безсистемне впровадження різних СЕД у різних установах створює додаткові труднощі сумісності, що ускладнює побудову єдиного державного інформаційного простору. Відсутність налагодженої системи електронної взаємодії між державними інформаційними ресурсами гальмує створення повноцінної екосистеми, у межах якої інформація могла б

передаватися, оброблятися та зберігатися відповідно до повноважень і потреб органів влади.

Таким чином, попри значні досягнення у розвитку систем електронного документообігу, перехід до повністю цифрового документообігу залишається складним і багаторівневим процесом, що потребує подальшого вдосконалення нормативної, технічної та організаційної бази.

Отже, теоретичні засади систем електронного документообігу в Україні формують науково-методичне підґрунтя для побудови ефективного, прозорого та інтегрованого інформаційного простору державного управління. Вони відображають закономірності переходу від паперових до цифрових процесів, визначають принципи взаємодії між органами влади та створюють основу для подальшого вдосконалення електронних сервісів.

Спираючись на ці теоретичні положення, доцільно розглянути практичний аспект організації управління системою електронного документообігу – зокрема, на прикладі діяльності Петриківської селищної ради, де цифровізація адміністративних процесів поступово стає важливою складовою місцевого самоврядування, про що йтиметься у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЕЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБІГУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

2.1 Аналіз нормативно-правового забезпечення електронного документообігу в системі публічного управління

Електронний документообіг у сучасних умовах поступово перетворюється на невід’ємний елемент результативної діяльності організацій, що зумовлено стрімким розвитком інформаційно-комунікаційних технологій та зростанням ролі цифрових рішень у системі управління. Його впровадження розглядається не лише як технічне нововведення, а як важливий інструмент підвищення ефективності управлінських процесів, оптимізації витрат і посилення конкурентних позицій суб’єктів господарювання та органів публічної влади [40, с. 12].

Для України, яка перебуває в умовах цифрової трансформації економіки та публічного управління, перехід від традиційного паперового документообігу до електронного є об’єктивною необхідністю, зумовленою збільшенням обсягів управлінської інформації, підвищенням вимог до збереження даних, а також актуалізацією питань конфіденційності та інформаційної безпеки.

Раціонально організований електронний документообіг сприяє зростанню продуктивності праці, скороченню часових витрат на обробку документів і дотриманню встановлених нормативних вимог. Водночас його ефективне функціонування неможливе без належного нормативно-правового підґрунтя. Саме законодавство України та підзаконні нормативно-правові акти формують правові рамки організації роботи з електронними документами, визначають порядок їх створення, обігу, зберігання та передачі

на архівне зберігання, що набуває особливого значення у системі публічного управління.

Розвиток суспільних та управлінських відносин об'єктивно вимагає постійного оновлення й удосконалення нормативно-правової бази, а також розроблення спеціалізованих юридичних норм і правил, спрямованих на регулювання інформаційних відносин. Зокрема, Вагоме місце в цьому контексті посідає Порядок роботи з електронними документами у діловодстві та їх підготовки до передавання на архівне зберігання [51], затверджений у 2014 році. Зазначений нормативний акт закріплює базові організаційні та технологічні принципи функціонування електронного документообігу, забезпечуючи єдність підходів до створення, оброблення та збереження електронних документів у діяльності органів влади. Наприклад, для системи публічного управління:

1. Порядком закріплено вимогу щодо обов'язкової автентичності та цілісності електронного документа протягом усього строку його зберігання. Це означає, що електронний документ має зберігатися в такому форматі та з такими реквізитами, які унеможливають зміну його змісту без фіксації втручання. Для цього передбачено використання ЕЦП та КЕП, контрольних сум, метаданих та журналів обліку операцій з документами. Таким чином, електронний документ юридично прирівнюється до паперового оригіналу та може бути використаний як доказ або управлінське рішення без додаткового дублювання на папері.

2. Порядок чітко регламентує процедуру підготовки електронних документів до передавання на архівне зберігання, що є особливо важливим для органів державної влади. Зокрема, визначено необхідність формування електронних справ із збереженням логічної структури, класифікації документів за строками зберігання та обов'язкового включення супровідних метаданих (дата створення, автор, індекс, формат файлу тощо). Ці вимоги забезпечують можливість довготривалого зберігання, відтворення та пошуку

електронних документів навіть у разі зміни програмного забезпечення чи технологічних платформ.

Такі положення демонструють, що Порядок не обмежується технічними рекомендаціями, а формує системний підхід до управління електронними документами як повноцінними об'єктами правових і управлінських відносин.

Важливим етапом формування правових засад електронного документообігу, формуванні державної політики інформатизації стало ухвалення у 2000 році Указу Президента України «Про заходи щодо розвитку національної складової глобальної інформаційної мережі Інтернет та забезпечення широкого доступу до цієї мережі в Україні» [54]. Цим нормативним актом розвиток вітчизняного сегмента Інтернету та гарантування доступу до нього громадян і юридичних осіб було закріплено як один із пріоритетних напрямів державної політики, а також визначено стратегічні орієнтири щодо створення інфраструктури інформаційних послуг і впровадження сучасних інформаційних технологій у практику діяльності органів державної влади, що створило передумови для подальшого розвитку електронного урядування та електронного документообігу.

Подальше нормативне закріплення принципів відкритості та цифровізації публічного управління відбулося через ухвалення Постанови Кабінету Міністрів України «Про порядок розміщення інформації про діяльність органів виконавчої влади в мережі Інтернет» [60]. Цей документ спрямований на підвищення прозорості та ефективності роботи органів виконавчої влади шляхом систематичного оприлюднення інформації про їх діяльність із використанням сучасних інформаційних технологій. Реалізація положень постанови передбачає регулярне оновлення офіційних вебсайтів центральних і місцевих органів виконавчої влади, а також функціонування Єдиного вебпорталу Кабінету Міністрів України, який виконує інтеграційну функцію та забезпечує зручний доступ громадян до державних інформаційних ресурсів.

З метою підвищення результативності діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні в межах реалізації Національної програми інформатизації [56] передбачено комплексні заходи з інтеграції вже наявних і перспективних інформаційних систем у єдиний інформаційно-аналітичний простір. Йдеться про формування Інтегрованої інформаційно-аналітичної системи органів державної та місцевої влади України, яка має забезпечити узгоджене функціонування різнорідних інформаційних ресурсів і технологічних рішень.

З огляду на значну різноманітність СОД, що використовуються у публічному управлінні, стратегічним напрямом визначено створення ЄСОД, здатної забезпечити уніфіковані підходи до роботи з управлінською інформацією. А функціональне призначення такої системи полягає насамперед у прискоренні руху управлінських документів – указів, постанов, законів, розпоряджень, службових повідомлень, звітів, аналітичних матеріалів тощо [56].

Нормативно-правові засади функціонування електронного документа та електронного документообігу в Україні закріплено у низці законів, ухвалених Верховною Радою України. До них належать, зокрема, ЗУ:

- «Про електронні документи та електронний документообіг» [47],
- «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» [49],
- «Про обов'язковий примірник документів» [58],
- «Про Національну програму інформатизації» [56],
- «Про електронні комунікації» [48],
- «Про Національну систему конфіденційного зв'язку» [57],
- «Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах» [53] та інші.

Водночас слід зауважити, що на сьогодні відсутній єдиний комплексний нормативно-правовий акт, який би системно та вичерпно

регулював усі аспекти функціонування систем електронного документообігу, що зумовлює фрагментарність правового регулювання у цій сфері.

З огляду на різноманітність і багаторівневість нормативно-правових актів, що регламентують функціонування електронного документообігу в системі публічного управління України, доцільним є їх узагальнення та систематизація з позицій практичного впливу на організацію управлінських процесів. Це дає змогу не лише виявити логіку формування правових засад електронного документообігу, а й оцінити роль кожного нормативного документа у забезпеченні його розвитку та інтеграції в діяльність органів державної влади й органів місцевого самоврядування.

З цією метою нижче подано аналітичну таблицю 2.1, яка відображає ключові нормативно-правові акти, їх функціональне значення та внесок у розвиток електронного документообігу в системі публічного управління.

Таблиця 2.1.

Систематизація нормативно-правового забезпечення та його вплив на розвиток електронного документообігу в публічному управлінні України

Назва нормативно-правового документа	Ключова особливість електронного документообігу в системі публічного управління	Роль документа у розвитку електронного документообігу
1	2	3
ЗУ «Про електронні документи та електронний документообіг» [47]	Закріплює поняття електронного документа, його реквізити та юридичну силу, визначає рівність електронної й паперової форм	Сформував базові правові засади існування електронного документа як повноцінного управлінського інструменту
ЗУ «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» [49]	Визначає механізми електронної ідентифікації, електронного підпису та довіри у цифровому середовищі	Забезпечив правову можливість відмови від паперового документообігу та перехід до цифрових управлінських процесів
ЗУ «Про Національну програму інформатизації» [56]	Передбачає інтеграцію інформаційних систем органів влади та створення єдиного цифрового простору	Заклав стратегічну основу для уніфікації та стандартизації систем електронного

		документообігу
ЗУ «Про електронні комунікації» [48]	Регламентує функціонування електронних комунікаційних мереж і доступ до цифрових сервісів	Забезпечив технологічне підґрунтя для стабільної роботи електронного документообігу
Продовження таблиці 2.1		
1	2	3
ЗУ «Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах» [53]	Встановлює вимоги до безпеки, конфіденційності та цілісності електронної інформації	Сприяв формуванню безпечного середовища для роботи з електронними документами
Указ Президента України «Про заходи щодо розвитку національної складової мережі Інтернет» [54]	Визначає розвиток Інтернету як пріоритет державної політики	Створив передумови для цифровізації документообігу та електронного урядування
Постанова КМУ «Про заходи щодо створення електронної інформаційної системи “Електронний уряд”» [55]	Запроваджує електронну взаємодію між органами влади, громадянами та бізнесом	Стала інституційною основою переходу до електронного управління та цифрових сервісів
Постанова КМУ «Про порядок розміщення інформації про діяльність органів виконавчої влади в мережі Інтернет» [60]	Регламентує обов’язкове оприлюднення управлінської інформації онлайн	Підвищила прозорість та відкритість публічного управління
Постанова КМУ «Деякі питання документування управлінської діяльності» [10]	Визначає порядок створення, обігу та архівування електронних документів	Забезпечила практичну реалізацію електронного документообігу в органах влади
Порядок роботи з електронними документами та їх	Встановлює вимоги до автентичності, цілісності та збереження електронних	Забезпечив довгострокову правову значущість електронних

підготовки до архівного зберігання [51]	документів	управлінських рішень
---	------------	----------------------

Джерело: побудовано автором за даними [10; 47-49; 51; 53-56; 60]

Базовим актом у сфері електронного документообігу став ЗУ «Про електронні документи та електронний документообіг» [47], яким визначено ключові принципи створення, обігу та використання електронних документів. Законодавець закріпив положення, згідно з яким юридична сила електронного документа не може бути поставлена під сумнів виключно через електронну форму його існування. Разом із тим визначено і певні обмеження: окремі документи, зокрема ті, що за законом можуть існувати лише в одному оригінальному примірнику, не можуть бути створені виключно в електронному вигляді до запровадження централізованих сховищ оригіналів електронних документів.

Подальший розвиток нормативного забезпечення цифрового документообігу пов'язаний із набранням чинності у 2018 році ЗУ «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» [49]. Його ухвалення стало важливим кроком у напрямі відмови від паперового документообігу та переходу до надання адміністративних і управлінських послуг в онлайн-форматі. Реалізація положень цього закону сприяла підвищенню оперативності управлінських процесів, прозорості діяльності органів влади, економії часових ресурсів та зростанню рівня довіри з боку громадян. Закон визначає порядок організації електронного документування для установ, які раніше працювали з паперовими документами, визначає повний життєвий цикл електронного документа – від етапу його створення й опрацювання до передавання на архівне зберігання або вилучення для знищення, а також формує засадничі умови функціонування системи електронної взаємодії органів державної влади та забезпечує оперативний інформаційний обмін із використанням службової електронної пошти.

Окреме місце в системі нормативно-правового забезпечення електронного документообігу займає Постанова Кабінету Міністрів України

«Про заходи щодо створення електронної інформаційної системи «Електронний уряд»» [55], яка спрямована на формування правових та організаційних передумов функціонування системи електронного урядування, а також на забезпечення доступності та оперативності надання інформаційних послуг громадянам і юридичним особам. Система «Електронний уряд» покликана забезпечити ефективну взаємодію між органами виконавчої влади, суспільством і бізнесом на основі сучасних інформаційних технологій, а також інтеграцію державних електронних інформаційних ресурсів у межах Єдиного вебпорталу органів виконавчої влади.

Суттєве прикладне значення для впорядкування електронного документообігу в системі публічного управління має і Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання документування управлінської діяльності» [10]. Цим нормативно-правовим актом затверджено комплекс базових документів, серед яких — Типова інструкція з документування управлінської інформації в електронній формі та організації роботи з електронними документами у діловодстві й електронного міжвідомчого обміну, Типова інструкція з діловодства в органах виконавчої влади, а також Регламент організації електронної взаємодії між ними, що в сукупності забезпечує уніфікований підхід до електронного управлінського документообігу.

Зазначені документи деталізують порядок руху електронних документів від моменту їх створення, отримання або надсилання до передавання на архівне зберігання, визначають засади електронного документування управлінської інформації у структурних підрозділах, які тимчасово використовують паперову форму, а також регламентують загальні принципи функціонування системи електронної взаємодії органів виконавчої влади. Особливу увагу приділено організації оперативного інформаційного обміну з використанням службової електронної пошти, що є важливою складовою сучасної системи публічного управління [10].

На рис. 2.1 відображено багаторівневу структуру нормативно-правового забезпечення електронного документообігу в системі публічного управління України: стратегічний рівень формує державну політику цифровізації, правовий – забезпечує юридичну легітимацію електронних документів, інституційний – регламентує електронну взаємодію органів влади, а процедурний – визначає практичні механізми роботи з електронними документами. Сукупна дія цих рівнів забезпечує формування ефективного електронного документообігу в публічному управлінні.

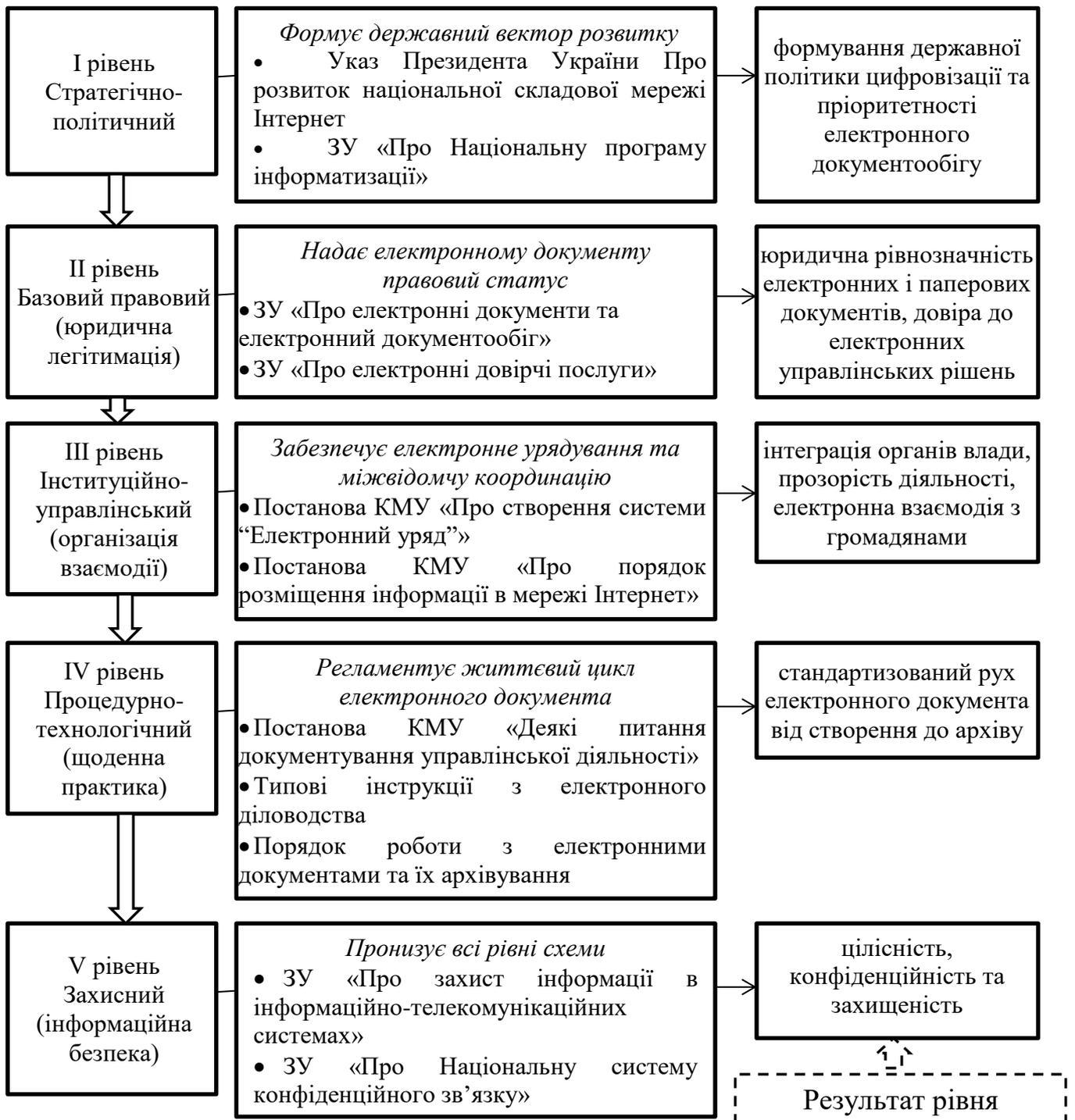


Рис. 2.1. Архітектура нормативно-правового забезпечення електронного документообігу в системі публічного управління

Джерело: побудовано автором

Отже, побудована схема у вигляді багаторівневої ієрархії наочно демонструє логіку нормативно-правового забезпечення електронного документообігу в системі публічного управління – від стратегічних рішень до практичної реалізації.

Таким чином, нормативно-правове забезпечення електронного документообігу в системі публічного управління в Україні формується як багаторівнева та динамічна система, що потребує постійного вдосконалення з урахуванням розвитку цифрових технологій і суспільних потреб. Саме узгодженість і актуальність правових норм є ключовою передумовою ефективного функціонування електронного документообігу та подальшої цифрової трансформації публічного управління.

2.2 Особливості організації системи електронного документообігу в публічному управлінні (на прикладі Петриківської селищної ради)

У межах дослідження особливостей організації системи електронного документообігу в органах публічного управління об'єктом аналізу обрано Петриківську селищну раду (код ЄДРПОУ 04339698) [37], яка функціонує як орган місцевого самоврядування та здійснює управління Петриківською селищною територіальною громадою. Саме на місцевому рівні найбільш чітко простежується взаємозв'язок між нормативно визначеними управлінськими повноваженнями, реальними управлінськими процесами та практикою організації документообігу, зокрема електронного.

Петриківська селищна рада наділена повноваженнями, визначеними чинним законодавством України, та виконує ключові управлінські функції, серед яких особливе місце посідають формування та виконання бюджету

громади, управління об'єктами комунальної власності, забезпечення соціально-економічного розвитку території, а також організація надання публічних послуг населенню [38]. Реалізація зазначених функцій супроводжується значними обсягами управлінської інформації, що зумовлює потребу у впорядкованій, прозорій та технологічно ефективній системі електронного документообігу.

Територіальна громада, інтереси якої представляє рада, є адміністративно розгалуженою та охоплює смт Петриківку, селище Курилівку та ще 17 населених пунктів [38]. Така просторова та організаційна структура зумовлює підвищені вимоги до швидкості оброблення документів, координації управлінських рішень та забезпечення належного рівня контролю за їх виконанням, що, у свою чергу, актуалізує впровадження й розвиток електронних форм діловодства.

Як об'єкт дослідження Петриківська селищна рада є показовим прикладом суб'єкта публічного управління базового рівня, який безпосередньо оперує фінансово-бюджетними ресурсами територіальної громади та перебуває у полі постійного контролю. У цьому контексті електронний документообіг виступає не лише інструментом оптимізації управлінських процесів, а й важливим елементом забезпечення прозорості, підзвітності та контрольованості фінансово-управлінської діяльності.

Діяльність Петриківської селищної ради пов'язана з обробленням значних обсягів управлінської, фінансової та службової інформації. Щоденне виконання бюджетних, адміністративних, соціально-економічних та контрольних повноважень потребує налагодженої системи документування управлінських рішень, їх погодження, зберігання та передачі між структурними підрозділами і посадовими особами ради.

В умовах територіальної розгалуженості громади, значної кількості юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців, а також зростання вимог до відкритості та підзвітності органів публічної влади, традиційні паперові форми діловодства поступово втрачають свою ефективність. Саме тому

впровадження та розвиток системи електронного документообігу в Петриківській селищній раді розглядається як об'єктивна необхідність, зумовлена як нормативно-правовими вимогами, так і практичними потребами управління громадою.

У зв'язку з цим подальший аналіз буде зосереджено на дослідженні особливостей організації системи електронного документообігу в Петриківській селищній раді.

Зокрема, Петриківська селищна рада веде змішаний документообіг [74, с. 45-46], тобто комп'ютери, об'єднані у локальну мережу, використовуються для підготовки, передавання і зберігання документів, однак узгодження і затвердження фінансових і юридичних документів здійснюється у паперовому виді.

Організація сучасного документообігу Петриківської селищної ради ґрунтується на строгій процедурній послідовності, спрямованій на забезпечення легальності, контролю та ефективного виконання управлінських рішень. Ієрархічна модель обробки документів (рис. 2.2), яка може спостерігатися в діяльності Петриківської селищної ради, є ілюстрацією гібридного підходу, що поєднує елементи електронного управління даними з традиційними бюрократичними ритуалами.

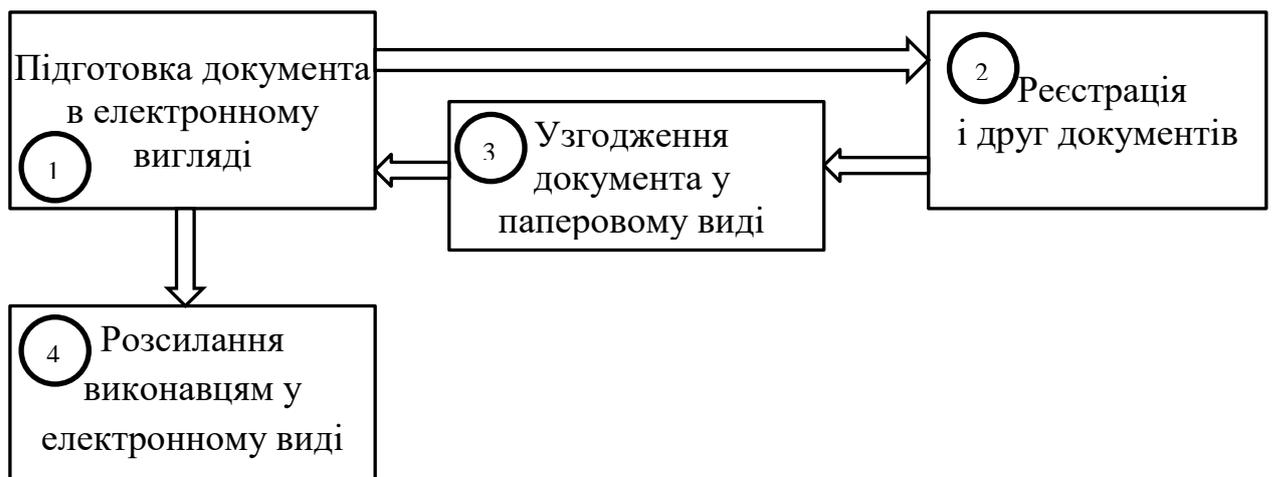


Рис. 2.2. Документообіг Петриківської селищної ради

Джерело: побудовано автором

Пункт 1: ініціація документа відбувається в електронному середовищі, що відповідає базовому принципу цифрової трансформації – первинному створенню інформаційних об'єктів у машиночитаній формі. Ця стадія закладає основу для потенційного автоматизованого подальшого життєвого циклу документа.

Пункт 2: подальша маршрутизація через секретарську посаду виконує ключову інституційну функцію. Реєстрація надає документу офіційного статусу та унікального ідентифікатора в системі обліку. Послідуючий перехід до матеріальної форми (друк) і передача на візування керівництву.

Пункт 3: стадія правок, що вноситься керівним складом, та подальше повернення документа виконавцю формують цикл зворотного зв'язку. Цей процес часто супроводжується реверсією до електронного формату для внесення змін.

Пункт 4: остаточне затвердження документа становить акт санкціонування, що переводить його зі статусу проєкту в статус обов'язкової до виконання директиви. Подальше розповсюдження вже в повністю електронному вигляді через локальну мережу серед виконавців.

Виконання завдань інформатизації та електронного документообігу у Петриківській селищній раді здійснюється за такими ключовими напрямками, наведені на рис. 2.3.

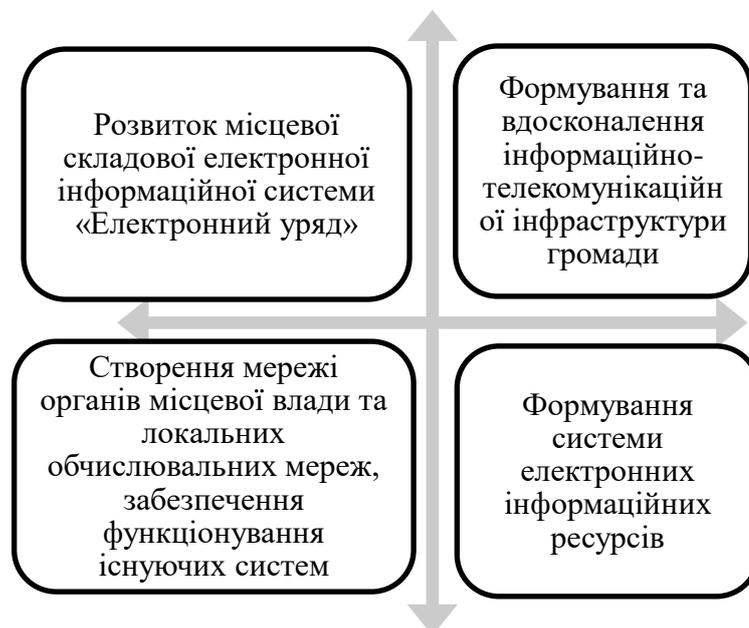


Рис. 2.3. Ключові напрями забезпечення інформатизації та електронного документообігу Петриківської селищної ради

Джерело: побудовано автором

Процес інформатизації та електронного документообігу у громаді Петриківської селищної ради відбувається наступним чином

- 1) для обміну електронною поштою - Петриківська селищна рада, її виконавчі органи, підприємства Петриківської селищної ради, комунальні установи, заклади, підключені до корпоративної комп'ютерної мережі Дніпропетровської області та оснащені комп'ютерною технікою;
- 2) мають доступ до мережі Інтернет (виконавчі органи Петриківської селищної ради, заклади Петриківської селищної ради, комунальні підприємства, установи);
- 3) комп'ютери виконавчих органів Петриківської селищної ради частково об'єднані за допомогою локальної мережі;
- 4) забезпечується електронний документообіг між виконавчими органами місцевого самоврядування та комунальними підприємствами, закладами, установами ради.

За результатом дослідження виявлено, що на 8 скликанні 26 сесії прийнято Рішення Петриківської селищної ради (Дніпровського району Дніпропетровської області) 01 листопада 2024 року № 819 – 26/VIII «Про Програму інформатизації «Електронна Петриківщина» на 2025–2028 роки» [38]. На підставі аналізу Програми інформатизації «Електронна Петриківщина» на 2025–2028 роки можна виокремити ключові особливості організації СЕД у Петриківській селищній раді, яка є структурним елементом ширшої трансформації публічного управління громадою та реалізується у контексті загальнодержавних зусиль щодо інформатизації та впровадження електронного урядування:

1. Нормативно-стратегічне підґрунтя. Організація СЕД ґрунтується на чинному законодавстві України, зокрема ЗУ «Про електронні документи та електронний документообіг» [47]. Програма чітко інтегрована у вищі рівні

планування: Національну програму інформатизації, Стратегію розвитку інформаційного суспільства та місцеву Стратегію сталого розвитку громади. Це забезпечує правову легітимність та узгодженість процесу цифрової трансформації документообігу з соціально-економічними пріоритетами території.

2. Інфраструктурна основа та вихідний стан. На момент розроблення Програми в громаді вже існувала певна технічна основа для впровадження СЕД. Виконавчі органи ради, комунальні установи та підприємства були підключені до корпоративної комп'ютерної мережі області для обміну електронною поштою та частково об'єднані локальною мережею. Електронний документообіг між виконавчими органами та комунальними підприємствами вже функціонував. Однак існують і проблеми, що уповільнюють розвиток: морально застаріла комп'ютерна техніка та відсутність типових технічних рішень для органів місцевого самоврядування на державному рівні.

3. Комплексність та системність підходу. Розвиток СЕД не розглядається ізольовано, а як складова єдиного процесу інформатизації. Він тісно пов'язаний із:

- модернізацією технічного парку: Програмою передбачено систематичне оновлення застарілої комп'ютерної техніки та придбання ліцензійного програмного забезпечення;

- захистом інформації: передбачено створення комплексної системи захисту інформації, що є критично важливим для конфіденційності та цілісності документів;

- розвитком телекомунікаційного середовища: упровадження технологій швидкісної передачі даних та розширення широкосмугового доступу є необхідною умовою для ефективної роботи розподіленої СЕД;

- кадровим забезпеченням: Програма включає навчання фахівців виконавчих органів з питань електронного урядування та ІТ, що є ключовим фактором успішної адаптації працівників до нових процедур.

4. Прагматична поетапна реалізація. Реалізація заходів щодо СЕД планується на принципах спадковості, поступовості та безперервності протягом 2025–2028 років. Конкретним завданням у цьому напрямі є «Розвиток системи електронного документообігу» (завдання 2.1). Відповідальність за його виконання покладено на відділ з питань діловодства та архівної справи, що підкреслює інтеграцію нових технологій у традиційні функції документального забезпечення діяльності. Очікуваним результатом є ефективне впровадження відповідного законодавства у селищній раді.

5. Інтеграція в єдиний простір електронних послуг та управління. СЕД розглядається не лише як інструмент внутрішньої оптимізації, але і як фундамент для надання послуг громадянам. Вона є технологічною основою для:

- розвитку віртуального офісу електронних адміністративних послуг;
- інтеграції з державним порталом адміністративних послуг;
- впровадження системи реєстрів управління територіальною громадою та інформаційно-аналітичної системи підтримки прийняття рішень.

6. Організація контролю та фінансування. Фінансове забезпечення розвитку СЕД, як і всієї Програми, покладено виключно на селищний бюджет (загальний обсяг – 12 млн грн на 4 роки) (табл. 2.2). Контроль за виконанням відповідних заходів здійснює постійна комісія селищної ради з питань соціально-економічного розвитку, фінансів, бюджету та підприємництва, що забезпечує громадський та професійний нагляд.

Таблиця 2.2

Загальні обсяги фінансування розвитку СЕД
в Петриківській селищній раді

Джерела фінансування	Обсяги фінансування, усього, тис. грн	За роками виконання, тис. грн			
		2025	2026	2027	2028
Разом	12000	3000	3000	3000	3000

Державний бюджет	-	-	-	-	-
Обласний бюджет	-	-	-	-	-
Місцевий бюджет	12000	3000	3000	3000	3000
Інші джерела	-	-	-	-	-

Джерело: побудовано автором за даними [38]

Протягом 2025-2028 рр. планується:

- придбання комп'ютерного обладнання та приладдя,
- придбання мережі,
- придбання пакетів програмного забезпечення та інформаційних систем,
- ремонт, технічне обслуговування персональних комп'ютерів, офісного, телекомунікаційного та аудіовізуального обладнання, а також супутні послуги;
- оплата послуг у сфері інформаційних технологій (консультування, розробка програмного забезпечення, послуги мережі Інтернет і послуги з підтримки селищної ради).

Маючи чітке уявлення про стратегічні засади та організаційні особливості побудови СЕД у Петриківській селищній раді, закономірним є перехід до аналізу її технологічного наповнення. Ефективність будь-якої організованої структури, особливо такої, що ґрунтується на інформаційно-комунікаційних технологіях, безпосередньо залежить від конкретних інструментів, що забезпечують її функціонування.

За результатом дослідження можна виділити основні програмні продукти та інформаційні системи, які застосовуються Петриківською селищною радою для електронного документообігу з різними партнерами – казначейством, податковою службою, обласною державною адміністрацією та юридичними особами (табл. 2.3).

Таким чином, система електронного документообігу в Петриківській селищній раді формується як інтегрована, багатокomпонентна інформаційно-комунікаційна система. Її організація характеризується стратегічною обґрунтованістю, поєднанням існуючої інфраструктури з планом

модернізації, комплексним підходом, що поєднує технічні, кадрові та правові аспекти, а також чіткою орієнтацією на інтеграцію з системами надання електронних послуг та підтримки управлінських рішень. Це відображає перехід від автоматизації окремих процесів до системної цифрової трансформації діяльності органу місцевого самоврядування.

Програмні продукти та інформаційні системи, які застосовуються
Петриківською селищною радою для електронного документообігу

Категорія обміну / партнер	Назва/Система	Приклади використання
Базова платформа взаємодії з держорганами	Дія портал	Для ідентифікації користувача, обміну даними з держорганами, доступ до е-послуг (звіти, сервіси).
Обмін з Державною казначейською службою	«Електронний бюджет» (СЕД ДКС)	Обмін фінансовими документами: бюджетні запити, кошториси, платежні документи (платіжні доручення, реєстри), звітність. Доступ через веб-браузер з використанням КЕП. Інтеграція з місцевими бухгалтерськими програмами часто здійснюється через вилучення/завантаження XML-файлів.
Система публічних закупівель	Prozorro	Для публічних закупівель, створення та обмін тендерними документами з учасниками та держорганами.
Обмін з Обласною державною адміністрацією та іншими органами влади	СЕД «Листування»	Для офіційного листування, розсилки розпорядчих документів, наказів, звітів між різними органами влади.
Міжвідомчий електронний документообіг	ISC Local Budget / LOGICA / бюджетні системи	Подання бюджетних запитів, звітів, даних про місцеві податки/збори до Казначейства/Мінфіну.
Обмін документами з податковою	Електронний кабінет ДПС	Подання звітності, обмін первинними документами (прибуткові/видаткові документи) з ДПС.
Міжорганізаційні внутрішні EDMS	Автоматизована система управління документами (ДОК ПРОФ)	Для внутрішнього документообігу.

Джерело: побудовано автором

2.3 Оцінка ефективності публічного управління в умовах цифровізації документообігу

У сучасних умовах цифрової трансформації публічного сектору особливої актуальності набуває питання оцінки ефективності публічного управління, зокрема в частині організації та функціонування електронного документообігу.

Саме цифрові інструменти діловодства виступають важливим чинником підвищення прозорості управлінських процесів, оперативності прийняття рішень і якості управлінського контролю.

Оцінювання ефективності публічного управління в умовах цифровізації документообігу дозволяє не лише зафіксувати досягнутий рівень цифрового розвитку органу місцевого самоврядування, а й виявити проблемні аспекти та потенційні напрями удосконалення. У цьому контексті доцільним є аналіз практичних результатів упровадження електронного документообігу на прикладі діяльності Петриківської селищної ради.

Організація роботи з документами залежить від об'єму документообігу. Загальні відомості про документообіг в Петриківській селищній раді за 2022-2024 роки наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Загальні відомості про документообіг в Петриківській селищній раді за 2022-2024 роки

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р.	Відхилення 2024 р. до 2023 р.
1. Канали надходження документів:	3 112	3 337	3 877	765	540
- через пошту (традиційний)	738	1003	1128	390	125
- під час особистого прийому	1 129	784	528	-601	-256
- в електронному вигляді	1245	1550	2221	976	671
2. Ефективність та швидкість обробки:					
Середній час розгляду звернення (днів)	14	13	7	-7	-6
Частка звернень, розглянутих у встановлений законом строк (%)	75	88	95	20	7
Частка електронних звернень від загальної кількості (%)	40,01	46,45	57,29	17	11
Індекс задоволеності якістю надання послуг (за опитуванням)	0,62	0,75	0,7	0	0
3. Внутрішня оптимізація та якість:				0	0
Кількість помилок/повторних звернень через неякісну первинну обробку	25	18	22	-3	4

4. Вплив на прийняття рішень:					
Наявність та використання аналітичних звітів на основі даних документообігу	немає	немає	немає	-	-
Кількість упроваджених проєктів/рішень, ініційованих на основі аналізу звернень	1	0	0	-1	0

Джерело: побудовано автором за даними Петриківської селищної ради

Перш за все, варто звернути увагу на канали надходження документів, які демонструють тенденцію до поступової цифровізації. Загальна кількість документів зросла з 3 112 у 2022 році до 3 877 у 2024 році (що становить приріст 765 документів або 24,5%), що свідчить про збільшення обсягів обробки звернень, активне впровадження цифрових каналів обміну інформацією, що відповідає трендам електронного урядування та цифровізації публічного сектору. При цьому традиційні канали, такі як пошта, показали помірне зростання, тоді як документи, що надходять під час особистого прийому, зменшилися майже вдвічі:

1) через традиційну пошту відбувся поступовий приріст: з 738 до 1 128 документів, що свідчить про стабільне використання традиційних каналів, хоча їх частка від загальної кількості надходжень не домінує.

2) особистий прийом навпаки скоротився майже вдвічі (з 1 129 у 2022 до 528 у 2024), що вказує на тенденцію до зменшення фізичного контакту та зростання значущості дистанційних форм спілкування.

3) електронні звернення демонструють значний приріст: з 1 245 у 2022 році до 2 221 у 2024, тобто збільшення на 976 звернень.

Переходячи від каналів надходження до ефективності та швидкості обробки, спостерігаємо позитивну динаміку:

1. Середній час розгляду звернень скоротився з 14 днів у 2022 році до 7 днів у 2024, що означає зменшення на 50% і говорить про покращення внутрішніх процесів та оперативності реагування.

2. Частка звернень, розглянутих у встановлений законом термін, зросла з 75% у 2022 році до 95% у 2024, тобто майже досягнуто максимальної ефективності у виконанні нормативних вимог.

3. Частка електронних звернень від загальної кількості збільшилася з 40,01% до 57,29%, що свідчить про позитивну динаміку переходу на електронний документообіг і зростання рівня цифрової взаємодії з громадянами.

4. Індекс задоволеності якістю надання послуг залишається на стабільному рівні (0,62 у 2022, 0,7 у 2024), що вказує на загалом позитивну оцінку роботи ради населенням, незважаючи на збільшення обсягів електронних звернень.

Розглядаючи внутрішню оптимізацію та якість обробки, слід відзначити незначне зменшення кількості помилок або повторних звернень – з 25 у 2022 році до 22 у 2024 році. Тобто, цифрові системи документообігу дозволяють зменшити ймовірність помилок та підвищити точність первинної обробки документів, хоча певні резерви для подальшої оптимізації залишаються.

Ще одним важливим аспектом є вплив на прийняття рішень. Аналіз даних показує відсутність аналітичних звітів на основі документообігу та зменшення кількості впроваджених проектів чи рішень, ініційованих на основі аналізу звернень. Це свідчить про недоцільне або обмежене використання цифрових даних для стратегічного планування та управлінського аналізу, що є резервом для подальшого розвитку СЕД.

Таким чином, цифровізація документообігу в Петриківській селищній раді дозволила значно підвищити ефективність обробки звернень, скоротити час їх розгляду та збільшити частку електронних документів, водночас відкриваючи перспективи для впровадження аналітичних інструментів, які здатні підвищити якість прийняття управлінських рішень.

Узагальнений аналіз загальних відомостей про документообіг у Петриківській селищній раді дає змогу окреслити наявну систему роботи з

документами, визначити її організаційні особливості, інформаційні потоки та ступінь формалізації управлінських процедур. Водночас отримані результати створюють необхідне підґрунтя для більш глибокого осмислення рівня цифрової трансформації установи. У цьому контексті логічним наступним етапом дослідження є оцінка електронної готовності Петриківської селищної ради (табл. 2.5), що дозволить комплексно проаналізувати ефективність публічного управління в умовах цифровізації документообігу.

Таблиця 2.5

Оцінка електронної готовності Петриківської селищної ради

№	Сфера оцінки	Показник	Поточне значення (Оцінка)	Примітка
1	2	3	4	5
I Інфраструктура (доступ до мережі)				
1.1	Покриття території широкосмуговим інтернетом (фіксований зв'язок)	% території громади	~75%	Високе покриття у центрі громади (смт Петриківка), часткове - у віддалених селах.
1.2	Покриття території мобільним зв'язком (4G/LTE)	% території громади з покриттям	~90-95%	Високий рівень покриття мобільних операторів у регіоні.
1.3	Кількість точок публічного доступу Wi-Fi (школи, ЦНАП, бібліотеки)	Кількість об'єктів	~8	Ключові соціальні об'єкти (школи, ЦНАП, центральна бібліотека) мають Wi-Fi.
1.4	Забезпеченість комунальних/бюджетних установ комп'ютерною технікою	% забезпечено-сті	~80%	Близька до повної забезпеченість, але є нестача сучасних пристроїв.
II Людський Капітал (Цифрові навички)				
2.1	Кількість осіб, які пройшли навчання з цифрової грамотності (за ост. рік)	Кількість осіб	8	
2.2	Рівень цифрової грамотності працівників селищної ради	Оцінка від 1 до 5	3,5	Середній рівень, необхідний для роботи в ЕДО.
III Використання Е-послуг				
3.1	Кількість адміністративних послуг, доступних онлайн (через вебсайт/портали)	Кількість послуг	~15	Йдеться про інформаційні картки, бланки заяв та базові послуги через Дія/портали.
3.2	Частка мешканців, які скористалися електронними послугами (через ЦНАП, портали)	% від загальної кількості населення	~45%	Низький показник через звичку відвідувати установи особисто.
3.3	Наявність та якість офіційного вебсайту селищної ради	Оцінка від 1 до 5	3	Сайт функціональний, публікує рішення та новини. Відсутня звітна інформація
3.4	Використання електронних інструментів для громадської участі (петиції, опитування)	Так/Ні	ні	

Продовження таблиці 2.5				
IV Управління та Безпека				
4.1	Наявність затвердженого плану/стратегії цифровізації громади	Так/Ні	Так	Багато громад мають такий документ у рамках загального розвитку.
4.2	Наявність впровадженої ЕДО у раді	Так/Ні	Так	
4.3	Наявність відповідального фахівця з питань цифровізації/ІТ	Так/Ні	Так,	Є штатний співробітник
4.4	Наявність політик кібербезпеки та захисту даних	Так/Ні	Ні	Загальні положення та повноцінна стратегія безпеки відсутня.

Джерело: побудовано автором за даними Петриківської селищної ради

На основі узагальнення показників, наведених у таблиці, можна зробити висновок, що рівень електронної готовності Петриківської селищної ради є середнім, із чітко окресленим потенціалом до подальшого розвитку в контексті цифровізації документообігу та підвищення ефективності публічного управління.

У сфері інфраструктурного забезпечення громада демонструє загалом сприятливі передумови для цифрової трансформації. Високий рівень покриття мобільним інтернетом (4G/LTE) та достатня кількість точок публічного Wi-Fi створюють базу для доступу до електронних сервісів як для працівників ради, так і для мешканців громади. Водночас нерівномірність покриття фіксованим широкосмуговим інтернетом у віддалених населених пунктах та часткова застарілість комп'ютерної техніки стримують повноцінне впровадження електронного документообігу на всіх рівнях управління.

Аналіз людського капіталу свідчить про наявність базових цифрових компетентностей у працівників селищної ради, достатніх для роботи з системами електронного документообігу. Середній рівень цифрової грамотності (3,5 з 5) дозволяє підтримувати функціонування електронних процесів, однак обмежена кількість осіб, які пройшли спеціалізоване навчання, вказує на потребу системного підвищення кваліфікації персоналу як умови якісного публічного управління в цифровому середовищі.

У частині використання електронних послуг спостерігається певний дисбаланс між наявністю цифрових інструментів та рівнем їх фактичного застосування громадянами. Хоча перелік онлайн-послуг є відносно широким, частка мешканців, які користуються ними, залишається невисокою. Це свідчить не лише про технологічні, а й про управлінські виклики, пов'язані з цифровою культурою населення, рівнем довіри до електронних сервісів та якістю інформаційного супроводу. Обмежене використання інструментів електронної демократії також знижує потенціал залучення громадян до управлінських процесів.

Оцінка блоку управління та безпеки показує, що Петриківська селищна рада перебуває на етапі інституційного оформлення цифровізації. Наявність системи електронного документообігу, відповідального фахівця та стратегічних документів свідчить про усвідомлення ролі цифрових технологій у сучасному публічному управлінні. Водночас відсутність комплексних політик кібербезпеки та захисту даних (рис. 2.4) є критичним обмеженням, яке може негативно впливати на стабільність та довіру до електронного документообігу.

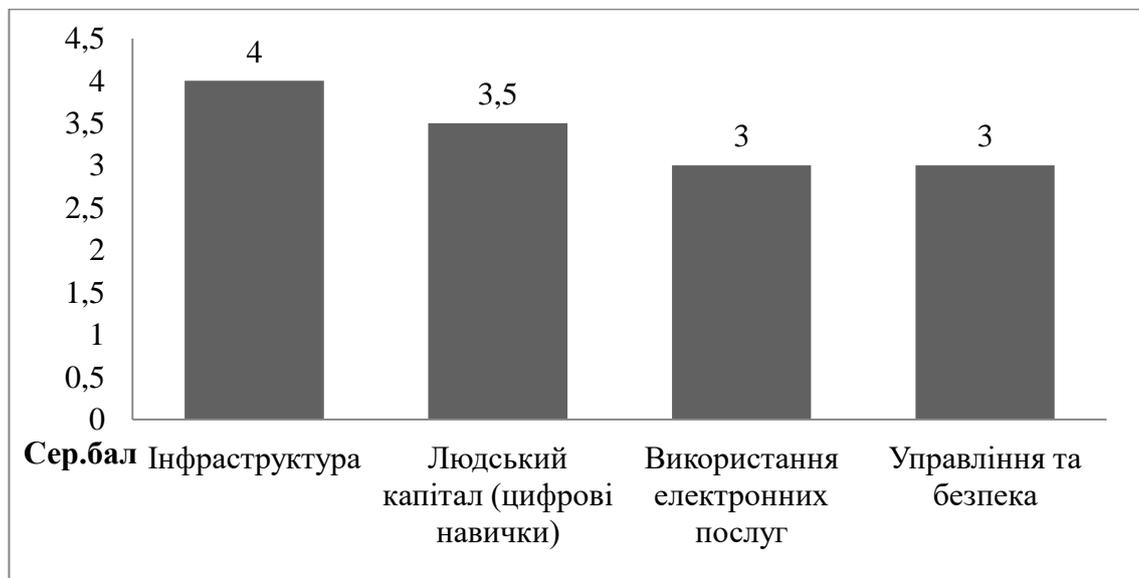


Рис. 2.4. Профіль електронної готовності Петриківської селищної ради за ключовими сферами

Джерело: побудовано автором

Отже, електронна готовність Петриківської селищної ради характеризується функціональною спроможністю до цифрового публічного управління, але потребує подальшого вдосконалення в частині розвитку цифрових навичок персоналу, розширення участі громадян у електронних сервісах та формування системного підходу до інформаційної безпеки. Саме ці напрями є ключовими для підвищення ефективності публічного управління в умовах цифровізації документообігу.

За результатом дослідження встановлено, що невирішеними є наступні проблеми Петриківської селищної ради:

- істотно гальмує становлення електронних форм взаємодії між органами державної влади та органами місцевого самоврядування і фізичними та юридичними особами неузгодженість галузевих та відсутність багатьох державних стандартів у інформаційній сфері;

- питома вага морально застарілої комп'ютерної техніки;

- збільшення проблем та ризиків, пов'язаних із захистом персональних даних.

Іншим чинником, що істотно стримує розвиток інформаційних систем громади є те, що в країні відсутні типові технічні рішення щодо створення автоматизованих систем обробки інформації для органів місцевого самоврядування [38].

Сформоване дерево проблем організації управління системою електронного документообігу Петрівської селищної ради (Додаток Б) демонструє, що ключові труднощі організації управління системою електронного документообігу в Петриківській селищній раді мають системний характер і пов'язані з технологічними, організаційними та безпековими чинниками. Саме ці проблеми підводять до необхідності визначення основних напрямів удосконалення СЕД.

Наступним етапом дослідження є проведення SWOT-аналізу ефективності публічного управління в умовах цифровізації документообігу,

який дозволить систематизувати сильні та слабкі сторони, а також визначити можливості й загрози подальшого цифрового розвитку.

Проведений SWOT-аналіз (табл. 2.6) дозволяє комплексно оцінити ефективність публічного управління Петриківської селищної ради в умовах цифровізації документообігу, виявивши як наявні інституційні та технологічні переваги, так і системні обмеження та ризики. Отримані результати є підґрунтям для формування практичних рекомендацій щодо подальшого розвитку системи електронного документообігу та підвищення управлінської ефективності органу місцевого самоврядування.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз ефективності публічного управління Петриківської селищної ради в умовах цифровізації документообігу

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>1. Стратегічне планування: наявність затвердженої Програми «Електронна Петриківщина» (2025-2028), узгодженої з національними стратегіями.</p> <p>2. Підключення виконавчих органів та комунальних установ до корпоративної комп'ютерної мережі області та мережі Інтернет.</p> <p>3. Інтеграція СЕД з державними інформаційними системами (Дія, Казначейство, Prozorro, ДПС тощо).</p> <p>2. Наявна інфраструктура: частково створена технічна база: підключення до корпоративної мережі області, локальна мережа, електронний обмін між органами.</p> <p>3. Позитивна динаміка: Значне зростання частки електронних звернень (до 57.3% у 2024) та скорочення середнього часу їх розгляду (з 14 до 7 днів).</p> <p>4. Фінансова визначеність: заплановане бюджетне фінансування розвитку (12 млн грн) забезпечує ресурсну основу для реалізації.</p> <p>5. Організаційний контроль: чітко визначені відповідальні підрозділи та комісія для контролю виконання Програми.</p>	<p>1. Гібридний та неефективний процес: «змішаний» документообіг, де затвердження відбувається на папері, що створює зайві ланки, уповільнює процес і знижує ефект від цифровізації.</p> <p>2. Застаріла технічна база: висока питома вага морально застарілої комп'ютерної техніки, що стримує впровадження сучасних рішень.</p> <p>3. Дефіцит аналітичного потенціалу: відсутність аналітичних звітів на основі даних документообігу для прийняття управлінських рішень.</p> <p>4. Обмеженість цифрових сервісів: частка мешканців, що користується е-послугами, залишається низькою (~45%), а інструменти електронної демократії не розвинені.</p> <p>5. Кадрові та безпекові ризики: середній рівень цифрової грамотності персоналу та відсутність комплексної політики кібербезпеки.</p> <p>6. Відсутність комплексних політик кібербезпеки та захисту персональних даних.</p> <p>7. Низький рівень використання електронних інструментів громадської участі (петиції, опитування, консультації).</p>
Можливості	Загрози
<p>1. Перехід до повного е-документообігу</p> <p>2. Інтеграція з державними платформами</p> <p>3. Впровадження аналітичної системи на основі даних документообігу дозволить перейти до упередженого та дата-орієнтованого управління.</p> <p>4. Розвиток віртуального офісу, ЦНАПу та</p>	<p>1. Залежність від місцевого бюджету; будь-яке його скорочення може поставити під загрозу виконання Програми.</p> <p>2. Консерватизм організаційної культури та персоналу може сповільнити відмову від паперових ритуалів на користь повноцінного ЕДО.</p>

інфраструктури широкосмугового інтернету в громаді збільшить доступність послуг і довіру громадян.	<p>3. Відсутність розвиненої політики кібербезпеки робить систему вразливою до зловмисних атак із зростанням цифрового трафіку.</p> <p>4. Залежність від зовнішніх постачальників програмного забезпечення та державних платформ.</p>
--	---

Джерело: побудовано автором

Отже, електронний документообіг у діяльності Петриківської селищної ради виступає інструментом оптимізації управлінських процесів, скорочення строків підготовки та прийняття рішень, підвищення якості контролю за виконанням документів, а також забезпечення належного рівня збереження даних. Окрім цього, використання електронних документів створює передумови для інтеграції діяльності ради з державними інформаційними ресурсами, електронними сервісами та системами міжвідомчої взаємодії.

Однак, поряд із зазначеними перевагами, функціонування системи електронного документообігу супроводжується низкою недоліків, зокрема збереженням гібридного характеру діловодства, недостатнім рівнем аналітичного використання даних документообігу для прийняття управлінських рішень, обмеженою цифровою компетентністю окремих працівників, фрагментарністю нормативно-методичного забезпечення цифрових процесів, а також відсутністю комплексної системи кібербезпеки та захисту персональних даних, що в сукупності стримує повну реалізацію потенціалу цифровізації публічного управління.

Виявлені переваги та недоліки функціонування електронного документообігу в Петриківській селищній раді свідчать про наявність як досягнутих результатів цифровізації, так і невикористаних резервів її подальшого розвитку.

Сучасні виклики публічного управління, зростання вимог до оперативності, прозорості та безпеки управлінських рішень зумовлюють необхідність не лише фіксації наявного стану, а й визначення стратегічних орієнтирів удосконалення електронного документообігу. У зв'язку з цим обґрунтованою є потреба у формуванні основних напрямків розвитку

електронного документообігу в Петриківській селищній раді, які слугуватимуть підґрунтям для підвищення ефективності публічного управління в умовах цифровізації.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБІГУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

3.1 Зарубіжний досвід впровадження електронного документообігу в публічному управлінні

Одним із ключових компонентів ефективного розвитку електронного урядування є широке застосування сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у роботі системи електронного документообігу. Саме завдяки цифровим рішенням органи державної влади здатні оптимізувати обробку документів, підвищити швидкість адміністративних процедур та забезпечити прозорість управлінських процесів. Документообіг у державних структурах належить до найбільш складних сфер для впровадження автоматизованих інформаційних систем, оскільки він охоплює весь життєвий цикл документа: надходження ззовні, підготовку всередині організації, реєстрацію, передачу відповідним працівникам, контроль виконання, ведення довідкової роботи, зберігання та архівування.

Такі процеси є невід’ємною складовою управлінських функцій, адже від ефективності роботи з документами залежить своєчасність прийняття управлінських рішень, економічність і надійність функціонування апарату управління, а також рівень організації праці персоналу. Документообіг безпосередньо впливає на якість управлінських рішень та ефективність діяльності державних органів, особливо тих, що надають критично важливу довідкову інформацію громадянам та суб’єктам господарювання [14, с. 67-68].

Впровадження сучасних автоматизованих систем дозволяє зменшити залежність від паперових носіїв, скоротити час на узгодження документів та мінімізувати ризики втрати або дублювання інформації. Крім того, цифровізація документообігу створює умови для підвищення підзвітності та

прозорості діяльності органів влади, а також стимулює розвиток культури електронної взаємодії серед управлінського персоналу. У цьому контексті, електронний документообіг виступає не просто технологічним інструментом, а стратегічним елементом реформування публічного управління, що забезпечує комплексне підвищення ефективності діяльності державних структур [39, с. 17].

Стан сучасних систем електронного документообігу в країнах Європейського Союзу демонструє значний прогрес та високий рівень інтеграції цифрових рішень у державне управління. Основні організаційно-правові засади електронного документообігу та використання електронних документів визначаються спеціальними нормативними актами, що забезпечують юридичну силу цифрових документів і регламентують їх обіг у публічному секторі [16, с. 92].

Варто підкреслити, що створення ефективної системи електронного документообігу є актуальним завданням для багатьох держав, включно з країнами-членами ЄС. Зокрема, у рамках програми IDA Європейської Комісії компанією Cornwell Management Consultants plc (раніше Cornwell Affiliates plc) була розроблена Специфікація MoReq (Model Requirements), що визначає «Типові вимоги до автоматизованих систем електронного документообігу» [69].

Ця специфікація має універсальний характер та не містить елементів національної специфіки. Її призначення полягає не у визначенні конкретних процедур, які повинні виконуватися в окремій організації під час реєстрації, узгодження чи виконання документів, а у формулюванні функціональних вимог, яким має відповідати будь-яка автоматизована система для забезпечення ефективної підтримки процесів роботи з документами [77, с. 299]. Такий підхід дозволяє уніфікувати стандарти електронного документообігу, забезпечити сумісність різних систем та сприяє інтеграції сучасних цифрових рішень у державні структури різних країн.

У країнах Європейського Союзу активно впроваджуються системи електронного документообігу, що стає ключовим елементом модернізації державного управління. Зокрема, у Німеччині було прийнято законодавчий акт «Еіесігопіс Рііе Мападетепі Асі», який дозволяє судовій системі працювати з електронними копіями документів, забезпечуючи швидкий та безпечний обмін інформацією між судами та зацікавленими сторонами. Використання електронних документів не лише прискорює взаємодію між інституціями, але й робить їх доступними для всіх зацікавлених осіб та організацій. Крім того, з'являється можливість подавати звернення та заявки через мережу Інтернет, що суттєво підвищує доступність адміністративних послуг для громадян [78, с. 299].

Дослідження, проведене автономною некомерційною компанією «Інформаційно-консультаційний центр «Бізнес тезаурус»» у 2009 році, показало, що компанія «МСС – Германія», яка входить до складу «МЕТРО Груп», 80 % рахунків передає в електронному вигляді, тоді як лише 20 % обробляються у традиційному паперовому форматі [5]. Це свідчить про значну ефективність електронного документообігу у приватному секторі та демонструє приклад успішної інтеграції цифрових технологій у повсякденну практику обміну документами.

Згідно із заявою Бундестагу, повний перехід Парламенту Німеччини на безпаперовий електронний документообіг відбувся у 2013 році. Цей крок був зумовлений необхідністю зменшити споживання паперу та скоротити час на узгодження та обробку документів. Відтоді всі законодавчі документи, включаючи законопроекти, звіти та поправки до законів, поширюються виключно в електронній формі, а можливість отримати паперову копію надається лише за запитом депутата [17]. Перехід на цифрову форму документообігу дозволив парламенту підвищити оперативність роботи, оптимізувати адміністративні процеси та зменшити бюрократичне навантаження.

Схожі зміни відбулися й у Бельгії, де було прийнято закон, що чітко регламентує електронний обмін офіційними документами між судами, іншими інститутами судової системи та суб'єктами правових відносин. Закон передбачає створення системи електронних справ, де кожна справа формується на початку судової процедури, а надалі доповнюється документами всіх учасників процесу — судів, поліції, адвокатів, позивачів та інших сторін [14, с. 74–75]. Така практика сприяє уніфікації судових процесів, підвищенню прозорості та забезпеченню оперативного доступу до документів для всіх зацікавлених сторін.

Австрійський державний апарат також запровадив інтегровану систему управління електронними офіційними документами та архівним процесом — «від створення до знищення». Метою цієї системи є забезпечення коректного ведення електронних документів протягом усього їх життєвого циклу, включно з обробкою, зберіганням та архівуванням [81, с. 299]. Завдяки такому підходу державні органи Австрії змогли не лише скоротити витрати на папір і фізичне зберігання документів, а й забезпечити високий рівень контролю, надійності та доступності електронних записів у будь-який момент.

У рамках реалізованого проекту були впроваджені процеси управління та обробки офіційних документів федеральних відомств за допомогою системи ELAK (Elektronischer Akt), а також введена специфікація формату міжвідомчого обміну документами EDIAKT. Дана специфікація визначає, зокрема, порядок передачі інформації до державних архівів та регламентує формат здавальних інформаційних пакетів (SIP, Submission Information Package), які можуть інтегруватися в архівну систему [24].

У деяких державах створюються уніфіковані платформи обміну даними, що дозволяють забезпечити безперервний цифровий документообіг між різними відомствами, наприклад: в країнах Балтії (Естонія та ін.) широко застосовується концепція централізованих реєстрів та X-Road – система, яка дозволяє різним державним реєстрам безпечно обмінюватися даними. Як

наслідок, документи створюються, передаються та зберігаються без дублювання інформації [2].

Ініціативи ЄС щодо створення Європейського цифрового ідентифікаційного гаманця (EUDI Wallet) спрямовані на те, щоб громадяни могли безпечно зберігати свої документи в мобільному додатку, підписувати та поділяти їх для адміністративних процедур онлайн [21]. Це підкреслює, що електронний документообіг уже виходить за межі простої організації файлів – він стає частиною цифрової ідентичності громадянина.

Органи державної влади країн Європейського Союзу вже протягом тривалого часу суттєво скоротили обсяг паперового документообігу та активно використовують технології електронного документообігу. У багатьох країнах навіть засідання уряду проводяться у форматі онлайн-конференцій через Інтернет, під час яких відбувається обговорення, погодження проектів урядових рішень та голосування у цифровому режимі. Такий підхід значно зменшує бюрократичне навантаження, підвищує ефективність управлінських процесів та сприяє оперативному функціонуванню державних органів.

Виходячи з аналізу міжнародної практики, можна виділити дві основні групи систем автоматизації документообігу: західну та українську. Програмні системи західного напрямку орієнтовані на максимальне використання електронних документів та засобів колективної роботи користувачів, оптимізацію окремих ланок документообігу і впровадження сучасних технологій обробки документів. Особливою характеристикою таких систем є можливість налаштування під конкретні реальні процеси документообігу, що дозволяє гнучко адаптувати їх до потреб організацій [42, с. 25].

Завдяки подібним рішенням державні органи ЄС можуть забезпечити ефективний контроль за документами на всіх етапах їх життєвого циклу, значно скоротити використання паперу та оптимізувати внутрішні

адміністративні процедури, створюючи сучасне цифрове середовище для управління та міжвідомчої взаємодії.

Аналіз зарубіжного досвіду впровадження електронного документообігу свідчить про те, що сучасні держави активно розвивають комплексні цифрові платформи, які забезпечують як внутрішній документообіг, так і взаємодію з громадянами та бізнесом.

Таким чином, зарубіжний досвід демонструє, що успішне впровадження електронного документообігу потребує інтеграції технічних рішень із нормативно-правовими аспектами, орієнтації на користувача та забезпечення міжвідомчої взаємодії, що створює основу для підвищення ефективності публічного управління та цифрової трансформації державного апарату.

Електронний документообіг і надалі утверджуватиметься як органічний елемент бізнес-процесів у діяльності установ, підприємств, органів державної влади та місцевого самоврядування. Україна, попри складні умови воєнного часу, демонструє високі темпи цифровізації, що дає змогу зберігати динаміку розвитку та поступово інтегруватися у світовий економічний простір. Водночас подальше поширення систем електронного документообігу обумовлює необхідність комплексного реагування на сучасні виклики, зокрема у сфері інформаційної безпеки, оновлення нормативно-правової бази та технологічної адаптації відповідно до актуальних трансформацій [7].

3.2 Напрями удосконалення системи електронного документообігу в публічному управлінні (на прикладі Петриківської селищної ради)

Сучасний етап цифрової трансформації публічного управління зумовлює необхідність переходу від фрагментарного впровадження інформаційно-комунікаційних технологій до системного вдосконалення електронного документообігу як базового інструменту управлінської

діяльності органів місцевого самоврядування. Ефективність прийняття та реалізації управлінських рішень, рівень прозорості діяльності органів влади, а також якість надання публічних послуг безпосередньо залежать від організації документообігу, ступеня його цифрової зрілості та інтегрованості з іншими інформаційними системами.

Проведений у попередньому розділі аналіз організації управління системою електронного документообігу в Петриківській селищній раді засвідчив наявність як позитивних результатів цифровізації, так і низки системних обмежень, що стримують повну реалізацію потенціалу електронного управління. Для їх узагальнення та логічного структурування було розроблено дерево проблем організації управління системою електронного документообігу (Додаток Б), яке дозволило простежити причинно-наслідкові зв'язки між наявними управлінськими, технологічними та безпековими викликами.

Саме виявлені у дереві проблем – збереження гібридного характеру документообігу, обмеженість програмно-технологічної підтримки міжорганізаційної електронної взаємодії, недостатнє використання аналітичного потенціалу даних та наявні ризики інформаційної безпеки – формують логічне підґрунтя для обґрунтування напрямів удосконалення систем електронного документообігу в органах місцевого самоврядування.

Кожна з виявлених проблем має системний характер і потребує відповідного напрямку удосконалення, спрямованого на усунення першопричин та мінімізацію негативних наслідків для ефективності публічного управління. Запропоновані заходи удосконалення систем електронного документообігу в Петриківській селищній раді наведені в табл. 3.1.

Проблеми, завдання та напрями розвитку
в Петриківській селищній раді

Проблема	Завдання	Напрямок розвитку та практичні заходи
Збереження гібридного (змішаного) характеру документообігу, за якого погодження і затвердження документів здійснюється у паперовій формі	Забезпечити переведення всіх етапів життєвого циклу управлінських документів у електронне середовище	Перехід до повністю електронного документообігу: впровадження електронного погодження та затвердження документів з використанням КЕП; оновлення внутрішніх регламентів діловодства; покладення координації на відділ з питань діловодства та архівної справи
Обмежена програмно-технологічна підтримка міжорганізаційного електронного документообігу та відсутність програмного комплексу М.Е.Дос	Уніфікувати електронний обмін документами і звітністю з юридичними особами, підприємствами та контролюючими органами	Розширення програмної екосистеми СЕД: впровадження програмного комплексу М.Е.Дос для електронного листування, подання звітності та обміну первинними документами; інтеграція з бухгалтерськими та фінансовими системами; відповідальні - фінансовий відділ та ІТ-фахівець ради
Недостатнє використання аналітичного потенціалу даних електронного документообігу	Забезпечити використання даних документообігу для аналітичного супроводу управлінських рішень	Розвиток аналітичної складової СЕД: впровадження інструментів формування управлінських звітів; аналіз звернень громадян і внутрішніх документопотоків; використання результатів аналізу під час планування діяльності виконавчих органів
Недостатній рівень інформаційної безпеки та відсутність комплексної політики захисту даних	Забезпечити конфіденційність, цілісність і захист електронних документів та персональних даних	Формування системи кібербезпеки СЕД: розроблення політики інформаційної безпеки; впровадження технічних і організаційних заходів захисту даних; навчання працівників основам інформаційної безпеки; координація - відповідальний за цифровізацію та керівництво ради

Джерело: побудовано автором

До напрямів розвитку та практичних заходів удосконалення систем електронного документообігу в Петриківській селищній раді можна віднести:

1. Перехід від гібридного документообігу до повністю електронної моделі.

Збереження гібридного характеру документообігу, за якого створення, передача та зберігання документів здійснюються в електронному вигляді, тоді як їх погодження і затвердження залишаються паперовими. Така модель фактично відтворює традиційну бюрократичну логіку в цифровому середовищі, нівелюючи переваги електронного документообігу. Поєднання електронних і паперових процедур зумовлює дублювання інформаційних

потоків, збільшення часу обробки документів та ускладнення контролю за їх рухом і виконанням. У результаті електронна форма не трансформує управлінські процеси, а лише супроводжує паперові практики.

Вирішення цієї проблеми об'єктивно потребує переходу до повністю електронної моделі документообігу, у якій усі етапи життєвого циклу документа – від створення до затвердження і контролю виконання – здійснюються в цифровому середовищі з використанням кваліфікованого електронного підпису. Такий підхід дозволяє усунути зайві процедурні ланки та забезпечити цілісність управлінського процесу.

2. Розширення програмної підтримки міжорганізаційного електронного документообігу.

Обмежена програмно-технологічна підтримка електронної взаємодії з юридичними особами та контрагентами, зокрема відсутність програмного комплексу, який забезпечує повноцінний юридично значущий електронний документообіг і звітність. Відсутність єдиного спеціалізованого інструменту для електронного обміну документами з юридичними особами призводить до використання розрізнених каналів комунікації, що ускладнює координацію, підвищує ризик помилок і знижує оперативність управління. Фактично міжорганізаційний документообіг залишається фрагментованим, що суперечить принципам системності та інтегрованості електронного урядування.

Логічною відповіддю на цю проблему є впровадження програмного комплексу, наприклад – М.Е.Дос, як складової програмної екосистеми електронного документообігу органу місцевого самоврядування. Його використання забезпечить уніфікацію електронного обміну з усіма юридичними особами, спростить процедури звітності та сприятиме зниженню адміністративного навантаження на персонал.

3. Використання аналітичного потенціалу даних електронного документообігу.

Обмежене використання даних електронного документообігу для аналітичного супроводу управлінських рішень та стратегічного планування. Незважаючи на накопичення значних масивів електронних даних, вони практично не залучаються до процесу управління. Відсутність аналітичних інструментів зводить функцію електронного документообігу до реєстраційно-технічної, тоді як його потенціал як джерела управлінської інформації залишається нереалізованим.

У цьому контексті доцільним є напрям удосконалення, пов'язаний із впровадженням аналітичних модулів у системі електронного документообігу, що дозволить формувати звіти, виявляти тенденції та використовувати дані звернень і документів як інструмент підтримки управлінських рішень.

Також запропоновано формування системного підходу до інформаційної безпеки електронного документообігу Петриківської селищної ради, оскільки зростання обсягів електронного документообігу неминуче супроводжується підвищенням ризиків несанкціонованого доступу, втрати або спотворення інформації. Відсутність системного підходу до кібербезпеки в Петриківській селищній раді (недостатній рівень інформаційної безпеки та відсутність комплексної політики захисту персональних і службових даних) знижує довіру до електронних сервісів і створює загрози стабільності функціонування СЕД.

Усунення цієї проблеми потребує розроблення та впровадження комплексної політики інформаційної безпеки, що охоплюватиме технічні, організаційні та кадрові заходи захисту даних. Це дозволить забезпечити надійність електронного документообігу та його відповідність сучасним вимогам цифрового публічного управління.

Доцільним є формування поетапного плану заходів з удосконалення системи електронного документообігу (Додаток В), який дозволяє трансформувати визначені проблеми та напрями розвитку у конкретні управлінські дії, що забезпечує логічну послідовність реалізації цифрових змін, узгоджує стратегічні орієнтири з практичними інструментами та

створює підґрунтя для підвищення ефективності публічного управління в умовах цифровізації Петриківської селищної ради.

Запропонований план заходів забезпечує поетапний і системний перехід Петриківської селищної ради від гібридної моделі документообігу до повноцінної цифрової системи управління документами (рис. 3.1).

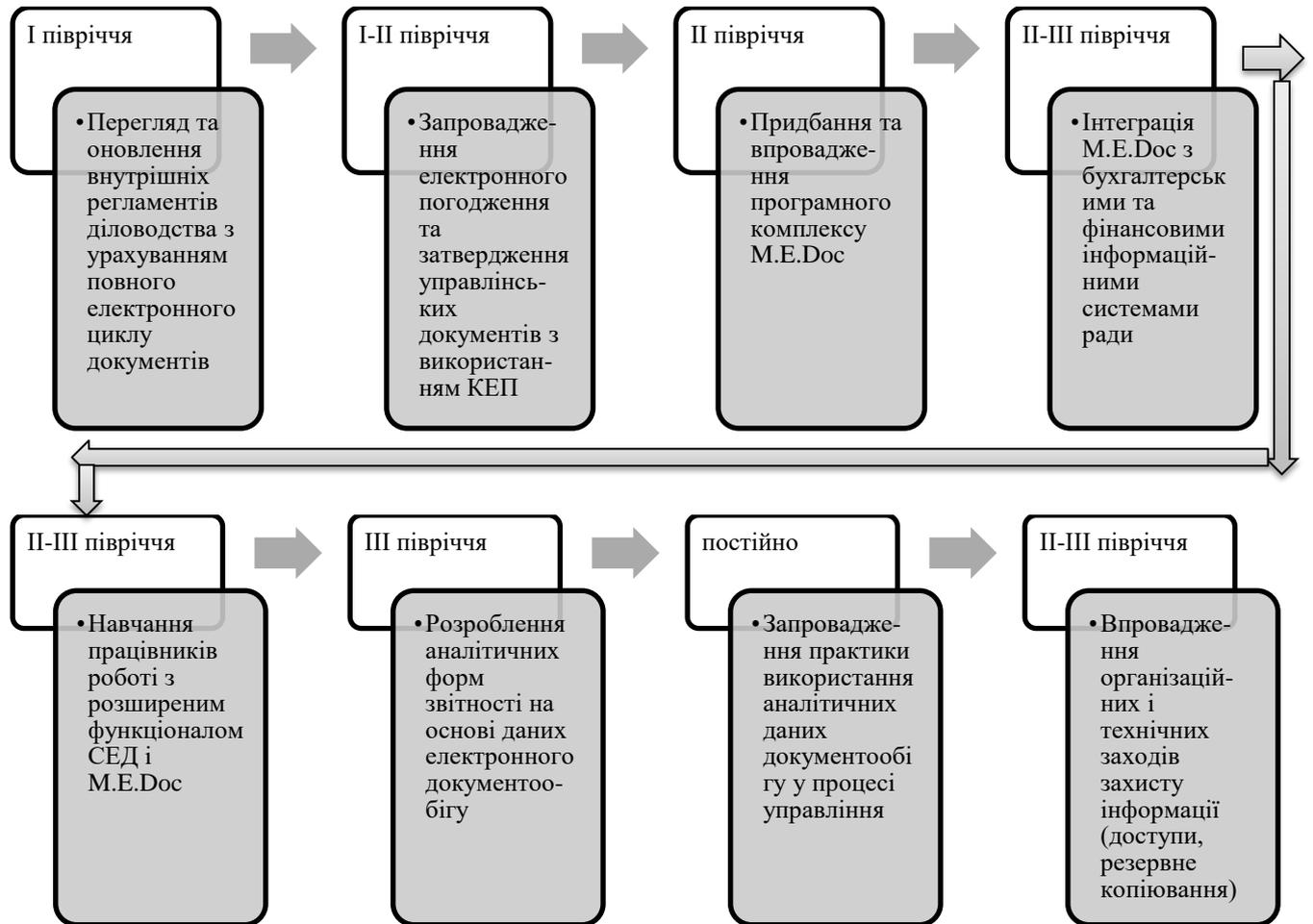


Рис. 3.1. План заходів з удосконалення системи електронного документообігу

Джерело: побудовано автором

З урахуванням окреслених напрямів удосконалення системи електронного документообігу та сформульованих пропозицій щодо їх впровадження, запропоновані заходи потребують чіткої організаційної структуризації, визначення відповідальних виконавців, часових меж та очікуваних результатів, що є ключовою умовою їх ефективного впровадження в діяльність органу місцевого самоврядування.

Реалізація заходів дозволить не лише підвищити оперативність та прозорість управлінських процесів, а й створити передумови для впровадження аналітично орієнтованого та безпечного електронного публічного управління.

Для перетворення напрямів удосконалення систем електронного документообігу в Петриківській селищній раді на чіткий, логічно пов'язаний та зрозумілий план дій, що дозволяє керівництву ради та виконавцям візуалізувати взаємозв'язки між різними аспектами вдосконалення, побудовано дерево рішень (рис. 3.2), яке є наочним інструментом системного аналізу, який виходить за межі простого переліку заходів.

Дерево рішень слугує концептуальним мостом між аналітичним виявленням проблем (Додаток Б) та операційним планом їх вирішення (Додаток В), інтегруючи їх у єдину стратегію цифрової трансформації документообігу. Всі напрями взаємопов'язані: безпека є основою цифровізації, електронний обмін розширює можливості, а аналітика надає інструменти для постійного вдосконалення.

Таким чином, кожна з виявлених у дереві проблем організації управління системою електронного документообігу логічно трансформується у конкретний напрям удосконалення. Запропоновані заходи мають системний характер, взаємодоповнюють один одного та формують основу для переходу органів місцевого самоврядування до зрілої моделі цифрового публічного управління.

Встановлений взаємозв'язок між проблемами організації управління системою електронного документообігу, відповідними завданнями та напрямами розвитку дозволяє сформуувати цілісну модель удосконалення СЕД у Петриківській селищній раді. Запропоновані напрями розвитку є практично орієнтованими, узгодженими з чинними програмними документами громади та спрямованими на підвищення ефективності публічного управління в умовах цифровізації.

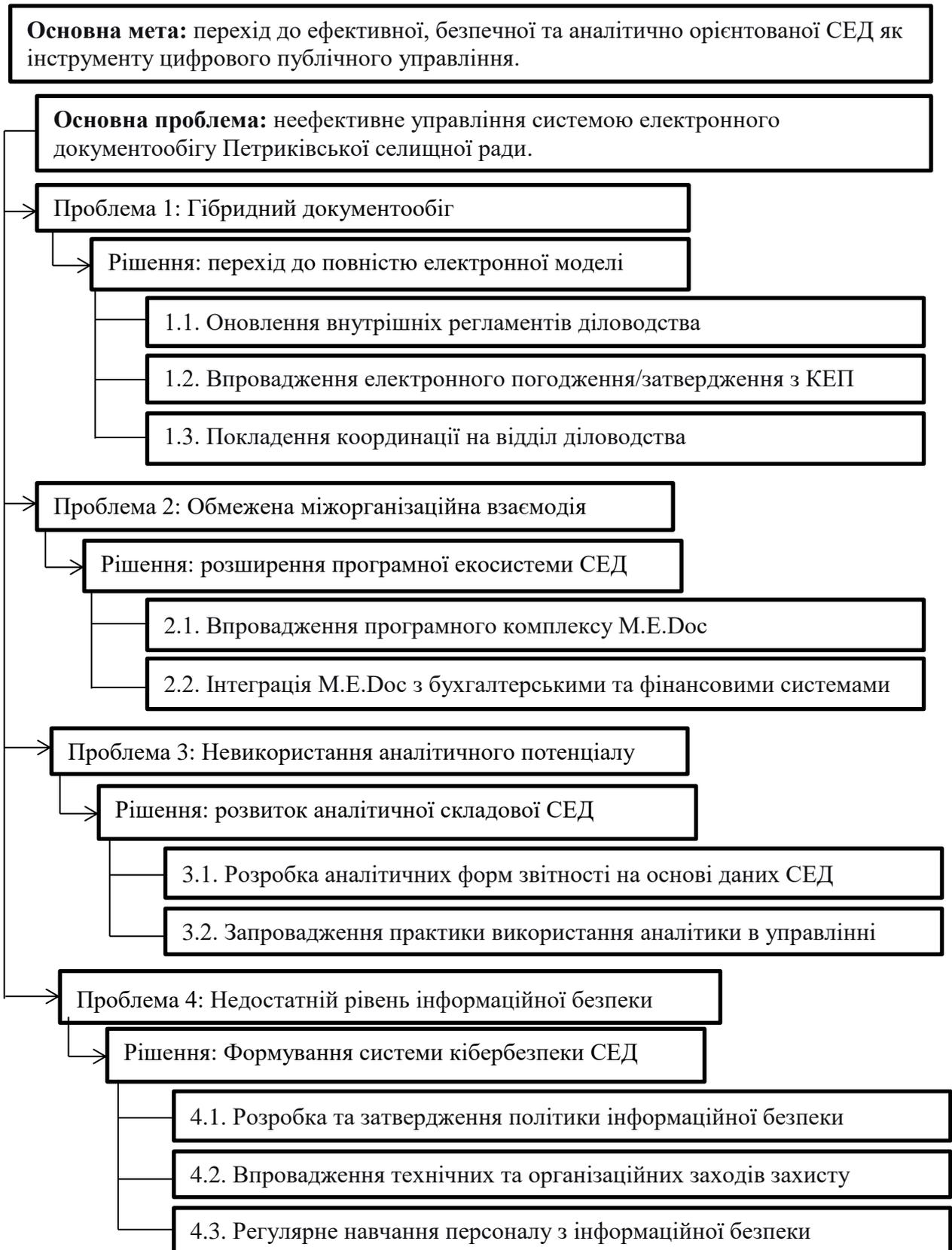


Рис. 3.2. Дерево рішень щодо удосконалення системи електронного документообігу Петриківської селищної ради

Джерело: побудовано автором

3.3 Впровадження інноваційних технологій в публічному управлінні й інтеграція з сучасними електронними сервісами

Системний аналіз проблем та розробка дерева рішень щодо удосконалення електронного документообігу в Петриківській селищній раді чітко визначили базові напрями трансформації: повна цифровізація циклу документів, розширення програмної екосистеми, розвиток аналітичної складової та формування надійної системи безпеки. Реалізація запропонованого плану заходів створить фундамент зрілої цифрової інфраструктури управління документами.

Однак, для досягнення повноцінного ефекту цифровізації публічного управління недостатньо лише оптимізувати внутрішні процеси. Ключовим кроком наступного рівня є впровадження інноваційних технологій та інтеграція з сучасними електронними сервісами. Це дозволить перетворити систему електронного документообігу з закритого адміністративного інструменту на відкритий, зручний та інтелектуальний компонент екосистеми «електронного урядування».

Оскільки в попередньому розділі було запропоновано придбання та впровадження програмного комплексу М.Е.Дос як ключового заходу для розв'язання проблеми обмеженої міжорганізаційної взаємодії, необхідно детально розглянути його функціональні можливості, переваги та роль у загальній стратегії цифрової трансформації документообігу Петриківської селищної ради.

М.Е.Дос (Міжорганізаційний Електронний Документообіг) – це не просто інструмент для обміну файлами, а комплексна платформа, призначена для організації юридично значимого електронного документообігу між юридичними особами, органами влади та контролюючими органами [76]. Його впровадження є логічним та практичним кроком для уніфікації зовнішніх комунікацій ради, що дозволить перейти від розрізнених каналів

зв'язку (електронна пошта, паперові носії) до єдиного стандартизованого, безпечного та зручного середовища.

Розглянемо детальніше, як саме М.Е.Дос може стати каталізатором змін у системі документообігу Петриківської селищної ради в контексті впровадження інноваційних технологій та інтеграції з сучасними електронними сервісами. Такий аналіз демонструє не лише технічні переваги, а й системні трансформації, які М.Е.Дос здатен спричинити у публічному управлінні, зокрема:

1. Інноваційна платформа електронного документообігу як інструмент оптимізації.

М.Е.Дос – це комплексне програмне рішення для подання звітності, обміну електронними документами й автоматизації документообігу, яке здобуло широку популярність в Україні. Воно дозволяє організаціям переходити від паперового документообігу до цифрового, забезпечуючи стандартизовану обробку, зберігання та передачу документів у безпечному форматі [67].

Таке рішення для Петриківської селищної ради може стати фундаментом для суттєвого підвищення операційної ефективності, зменшення часу на обробку адміністративних документів та зниження витрат на папір, архівування й логістику документів. Цифровізація процесів також сприяє підвищенню якості взаємодії між структурними підрозділами ради та з зовнішніми партнерами, зокрема з державними органами.

2. Підвищення прозорості та доступності адміністративних процесів.

Важливою складовою реформи публічного управління є прозорість процесів. Використання М.Е.Дос у раді дозволить в режимі електронного документообігу вести чіткий облік кожної операції, зберігаючи всі версії документів, реєструючи їхню історію доступу та змін. Такий підхід не лише сприяє підзвітності управлінських рішень, а й надає можливість громадськості легше моніторити виконання процедур, що, у підсумку, формує довіру до місцевої влади.

3. Інтеграція з державними електронними сервісами.

Однією з ключових переваг М.Е.Дос є його здатність до інтеграції з державними електронними сервісами. Завдяки цьому селищна рада може автоматизувати обмін документами з ДПС, Державною службою статистики, Пенсійним фондом та іншими державними органами [67]. Така синхронізація сприятиме оперативному обміну даними, мінімізує ризики помилок, пов'язаних з дублюванням інформації, і значно пришвидшить виконання адміністративних процедур.

4. Вплив на управлінську культуру та цифрову трансформацію.

Впровадження М.Е.Дос може стати каталізатором для більш широкої цифрової трансформації у Петриківській селищній раді. Це не лише інструмент, а й фактор зміни управлінської культури – від традиційних ручних процедур до автоматизованих, прозорих та ефективних процесів. Працівники ради отримають нові навички електронної роботи, вища адміністративна ефективність створить передумови для подальшого впровадження інших ІТ-рішень, а громада – для активнішого залучення до електронних сервісів влади.

Функціональні можливості та стратегічну роль М.Е.Дос у цифровій трансформації документообігу Петриківської селищної ради наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Функціональні можливості та стратегічна роль М.Е.Дос у цифровій трансформації документообігу Петриківської селищної ради

Функціональні можливості М.Е.Дос	Очікувані переваги	Роль у цифровій трансформації
Автоматизоване надсилання та отримання електронних документів. Підтримка стандартизованих форматів обміну з ДПС, Пенсійним фондом, Державною службою статистики. Електронний підпис і підтвердження автентичності	Прискорення обміну документами між органами влади та партнерами. Зменшення паперових носіїв та витрат на їх обробку. Підвищення прозорості та відстежуваності процесів.	Сприяє створенню єдиної цифрової платформи для управлінських процесів. Підтримує інтеграцію з державними електронними сервісами. Формує культуру цифрової взаємодії в організації

документів. Архівування та зберігання документів у електронному вигляді.	Зменшення ризику помилок через дублювання або затримки документів.	
Отримання та аналіз інформації про кіберзагрози в режимі реального часу. Виявлення потенційно небезпечних файлів і поведінки в системі. Підвищений контроль за доступом та автентичністю документів.	Посилення безпеки електронного документообігу. Зниження ризику кібератак на внутрішні та міжорганізаційні канали.	Інтеграція системи документообігу в загальну стратегію кібербезпеки органу влади. Забезпечує довіру громадськості до електронних послуг.

Джерело: побудовано автором за даними [67]

Окремо варто звернути увагу на важливу подію, яка стосується безпеки та довіри до цифрової інфраструктури М.Е.Дос. Нещодавно Ситуаційний центр забезпечення кібербезпеки СБУ та М.Е.Дос підписали Меморандум про підключення до платформи MISIP-UA – міжнародного сенсора кіберзагроз, що використовується великими організаціями ЄС і НАТО для моніторингу та реагування на кіберінциденти [76].

Платформа MISIP-UA виконує функцію інформаційного щита в реальному часі, забезпечуючи доступ до актуальної інформації про кіберзагрози, ідентифікатори компрометації та індикатори атипової поведінки ІТ-систем. Такий рівень інтеграції дозволяє не лише захистити саму систему документообігу від потенційних атак, а й забезпечує проактивну реакцію на загрози, що особливо важливо для органів влади, які оперують великою кількістю конфіденційної інформації [68].

Для Петриківської селищної ради це означає, що впроваджена система документообігу не лише автоматизує адміністративні процеси, а й відповідає сучасним вимогам кібербезпеки. Захист інформації у публічному управлінні – це не лише технічна вимога, а й чинник довіри громадян до цифрових сервісів влади.

Отже, М.Е.Дос може стати не просто технічним рішенням, а системоутворюючим фактором у реформуванні документообігу та публічного управління Петриківської селищної ради. Його впровадження

сприятиме автоматизації, прозорості, інтеграції з державними сервісами та забезпеченню високих стандартів кібербезпеки, що в сукупності підвищить ефективність управлінських процесів і якість надання послуг громадянам.

Важливо не обмежуватись лише системою електронного документообігу, а розглядати ширше коло цифрових рішень, які можуть підсилити внутрішню та міжорганізаційну взаємодію, підвищити якість публічних послуг та зміцнити взаємодію з громадянами в умовах цифрової трансформації.

Важливою складовою є впровадження систем електронної ідентифікації – таких як BankID, MobileID або SmartID, які забезпечують безпечну авторизацію громадян для доступу до електронних послуг та системи документообігу без необхідності фізичної присутності у ЦНАП. Це не лише підвищує зручність для мешканців, а й забезпечує юридично значущу автентифікацію підписаних документів та звернень, що відповідає сучасним стандартам цифрових сервісів [22, с. 67].

Також можна запропонувати впровадження штучного інтелекту (ШІ) та автоматизованих помічників. Сучасні тренди цифрової трансформації передбачають використання штучного інтелекту для автоматизації обробки звернень, аналізу даних та підвищення ефективності внутрішніх процесів. Наприклад, ІІ-асистенти можуть використовуватись для підтримки користувачів у реальному часі при заповненні форм, наданні довідкової інформації або навіть для попередньої обробки звернень громадян, що надходять через електронні сервіси. Такі технології поступово інтегруються в державні сервіси, що демонструє загальнонаціональний вектор реформи цифрової держави [72].

Для аналітики даних та управлінське прийняття рішень цифрова трансформація включає також розбудову систем аналітики та бізнес-інтелекту, що надають радникам і керівникам Петриківської селищної ради можливість здійснювати аналіз великих обсягів даних (big data), прогнозувати тенденції розвитку громади та оперативно реагувати на

виклики. Такий підхід дозволяє не лише оптимізувати щоденні операції, але і підтримувати стратегічне планування на основі даних, що відповідає сучасним практикам публічного управління.

Впровадження цих додаткових інноваційних технологій не лише розширює можливості електронного документообігу, але й формує цілісну стратегію цифрової трансформації Петриківської селищної ради, спрямовану на підвищення ефективності, прозорості, доступності адміністративних послуг та зміцнення взаємодії між владою й громадянами. Таке комплексне поєднання цифрових рішень забезпечує перехід від традиційних процесів до сучасної цифрової екосистеми управління, яка відповідає кращим практикам електронного урядування.

ВИСНОВКИ

Дослідження упровадження систем електронного документообігу як фактор ефективності публічного управління допомогло досягти поставленої мети: теоретично обґрунтувати основи систем електронного документообігу в публічному управлінні та розробити практичні рекомендації їх вдосконалення. У роботі вирішено наступні поставлені завдання:

1. Вивчено сутність та особливості розвитку електронного документообігу, зокрема, аналіз показав спектр підходів: від соціально-трансформаційного й ідеолого-практичного до системно-функціонального (та фундаментально-організаційного). У результаті аналізу наукових джерел з'ясовано, що електронний документообіг є інструментом підвищення ефективності, однак розходяться в глибині охоплення соціальних наслідків та в рівні деталізації його технологічного устрою. Розкрито основні завдання, функції електронного документообігу в публічному управлінні, зокрема завданнями електронного документообігу є автоматизація повного життєвого циклу документа – від створення, реєстрації та маршрутизації до контролю виконання, архівування та знищення. Серед основних функцій СЕД можна виокремити такі: забезпечення оперативного доступу до документів, підвищення прозорості управлінських процесів, скорочення часу на узгодження та затвердження рішень, а також зменшення обсягів паперового документообігу. Наприклад, система дозволяє автоматично фіксувати відповідальних виконавців, відстежувати статуси виконання доручень та генерувати звіти щодо документообігу, що сприяє підвищенню дисципліни та зниженню бюрократичного навантаження.

2. Проаналізовано програмний продукт для побудови електронного документообігу в публічному управлінні, який охопив як українські, так і міжнародні системи, зокрема «Діло» (70% ринку України), «Megapolis. Документообіг», «АСКОД», «Optima WorkFlow», а також платформу «Трембіта», яка забезпечує міжвідомчий обмін даними. Виявлено, що

системи відрізняються рівнем інтеграції з державними сервісами: наприклад, «Трембіта» щоквартально обробляє мільярди транзакцій між реєстрами, тоді як «Megapolis» часто використовується для внутрішнього документообігу в органах влади. Також проаналізовано спеціалізовані рішення для ЦНАП, такі як «АСКОД. Адміністративні послуги» та «FossDoc», що орієнтовані на надання електронних послуг громадянам.

3. Проаналізовано нормативно-правове забезпечення електронного документообігу в системі публічного управління від базових законів («Про електронні документи та електронний документообіг», «Про електронну ідентифікацію») до підзаконних актів, таких як Порядок роботи з електронними документами Мін'юсту та постанови КМУ щодо електронного урядування. Виявлено, що законодавство забезпечує юридичну силу електронних документів, але фрагментованість регулювання та відсутність єдиного стандарту для органів місцевого самоврядування ускладнюють повномасштабну цифровізацію. Наприклад, вимоги до електронного підпису та архівування документів різняться для центральних і місцевих органів влади.

4. Досліджено особливості організації системи електронного документообігу в публічному управлінні (на прикладі Петриківської селищної ради). Виявлено, що документообіг здійснюється у змішаній формі: документи створюються та передаються в електронному вигляді, але ключові етапи (погодження, затвердження) часто здійснюються на папері. Петриківська селищна рада використовує такі системи, як «ДОК ПРОФ» для внутрішнього обміну, інтегрується з державними платформами («Дія», «Електронний бюджет», Prozorro) та має доступ до корпоративної мережі області. Також виявлено проблеми: застаріла техніка, відсутність єдиного програмного комплексу для роботи з юридичними особами та необхідність оновлення інфраструктури.

5. Проведено оцінювання ефективності публічного управління в умовах цифровізації документообігу. За результатами аналізу відповідних

показників встановлено, що час розгляду звернень скоротився з 14 до 7 днів, частка електронних документів зростає з 40% до 57%, а кількість звернень, розглянутих у встановлений строк, досягла 95%. Однак виявлено низку проблем: відсутність аналітичних звітів на основі даних документообігу, низький рівень використання електронних сервісів громадянами (45%) та необхідність посилення заходів кібербезпеки. Наприклад, система поки що не дозволяє автоматично аналізувати тенденції у зверненнях громадян для прийняття проактивних управлінських рішень.

6. Досліджено зарубіжний досвід впровадження електронного документообігу. У Німеччині парламент повністю перейшов на безпаперовий документообіг з 2013 року, в Австрії діє інтегрована система ELAK для управління офіційними документами, а в Естонії платформа X-Road забезпечує безпечний обмін даними між державними реєстрами. Запроваджені стандарти, такі як MoReq, сприяють уніфікації вимог до систем. Цей досвід свідчить, що успіх цифровізації залежить від комплексного підходу: поєднання технологій, правових норм та підготовки кадрів.

7. На основі проведеного SWOT-аналізу та дерева проблем запропоновано чотири ключові напрями вдосконалення: перехід до повністю електронного документообігу, розширення програмної екосистеми, розвиток аналітичної складової та формування системи кібербезпеки. Для їх реалізації розроблено План заходів з удосконалення системи електронного документообігу, який включає конкретні етапи, терміни та відповідальних осіб. Наприклад, на першому етапі передбачено оновлення внутрішніх регламентів діловодства, на другому – впровадження електронного погодження з кваліфікованим підписом, на третьому - інтеграцію з зовнішніми системами. Для наочності та систематизації цих заходів побудовано Дерево рішень щодо удосконалення системи електронного документообігу в публічному управлінні (на прикладі Петриківської

селищної ради), яке візуалізує логічний зв'язок між проблемами, цілями та конкретними діями.

8. Висвітлено можливості впровадження інноваційних технологій в публічному управлінні та інтеграцію з сучасними електронними сервісами. Обґрунтовано придбання та впровадження програмного комплексу M.E.Doc як ключового заходу для розв'язання проблеми обмеженої міжорганізаційної взаємодії. Ця платформа дозволить автоматизувати та стандартизувати обмін юридично значимими документами з контрагентами, державними органами (ДПС, Пенсійний фонд) та контролюючими інстанціями. Також розглянуто впровадження сучасних технологій, таких як системи електронної ідентифікації (BankID, MobileID) для зручності громадян, штучного інтелекту для аналізу звернень та інструментів бізнес-аналітики для підтримки управлінських рішень. Це дозволить перетворити СЕД із закритого адміністративного інструменту на відкритий цифровий хаб взаємодії з громадою та бізнесом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андренко О. А., Солодовнік О. О. Методичний підхід до організації ефективної системи електронного документообігу. *Бізнес Інформ*. 2025. №1. С. 113–119. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-1-113-119> (дата звернення: 15.12.2025).
2. Архипова Є. Досвід впровадження електронного урядування в Естонії та його імплементація в Україні. URL: https://www.researchgate.net/publication/350891016_Dosvid_vprovadzenna_elektronnogo_uraduvanna_v_Estonii_ta_jogo_implementacia_v_Ukraini (дата звернення: 15.12.2025).
3. Асанова Л. Місце електронного документообороту в загальній системі діловодства. *Підприємництво, господарство і право*. 2021. № 3. С. 156-160.
4. Бакуменко В.Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики: Монографія / В.Д.Бакуменко. К.: Вид-во УАДУ, 2000. 328 с.
5. Бізнес тезаурус. URL: <http://kinonlineryst.tk/analitics.html> (дата звернення: 15.12.2025).
6. Величкевич М.Б., Мітрофан Н.В., Кунанець Н.Е. Електронний документообіг, тенденції та перспективи. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/handle/ntb/20146>. (дата звернення: 05.11.2025).
7. Вернигора О. Використання електронного документообігу у 2025 році: прогнози та виклики. URL: <https://blog.liga.net/user/avernyhora/article/55698> (дата звернення: 16.12.2025).
8. Войнаренко М. П., Кузьміна О. М., Янчук Т. В. Інформаційні системи і технології в управлінні організацією: навч. посіб. для студентів ВНЗ. Вінниця: Едельвейс і К, 2015. 496 с.
9. Впровадження електронного урядування та електронної демократії на місцевому рівні. *Вінни тека місцевого самоврядування*, 2019.

63 с. URL: <http://sg.vn.ua/wp-content/uplo019/12/Vprovahennya-elektronnoho-vryaduvannya-ta-elektronnoyi-demokratiyi-na-mistsevomu-rivni.pdf> (дата звернення: 05.11.2025).

10. Деякі питання документування управлінської діяльності: Постанова Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 55. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/55-2018-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.12.2025).

11. Дегтяр О. А. Інформаційно-аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень у діяльності органів державної влади / О. А. Дегтяр // Теорія та практика державного управління. 2013. Вип. 3. С. 30-36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2013_3_7 (дата звернення: 05.11.2025).

12. ДСТУ 5034:2008 Інформація і документація. Науково-інформаційна діяльність. Терміни та визначення понять.

13. ДСТУ-Н ПМГ 48:2007 Порядок обміну документами в електронному форматі.

14. Дубов Д. В., Дубова С. В. Основи електронного урядування : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2022. 176 с.

15. Електронне урядування : підручник / В. П. Горбулін, Н. В. Грицяк, А. І. Семенченко, О. В. Карпенко та ін. Київ : НАДУ, 2023. 352 с.

16. Електронне урядування : підручник / В. П. Горбулін, Н. В. Грицяк, А. І. Семенченко, О. В. Карпенко та ін. Київ : НАДУ, 2020. 352 с.

17. Електронний документообіг в Україні. Дайджест. № 6,7,8. URL: <https://docplayer.ru/65520681-Elektronnyu-dokumentoorot.html> (дата звернення: 15.12.2025).

18. Електронний документообіг: системи, види, особливості впровадження та як він працює в Україні. URL: <https://inbase.com.ua/elektronnyj-dokumentoorig-systemy-vydy-osoblyvosti-vprovadzheniya-ta-yak-vin-praczuuye-v-ukrayini/> (дата звернення: 05.11.2025).

19. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. К. : НАДУ, 2010. 820 с.

20. Енциклопедія державного управління [Текст] : у 8 т. / наук.-ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк Е 644 (голова) [та ін.] ; Національна академія державного управління при Президентові України. К. : НАДУ, 2011 .

21. Європейський парламент проголосував за створення правової основи для цифрової ідентифікації в ЄС. URL: https://www.reddit.com/user/Legal_Solutions/comments/1bf9t6f/%D1%94%D0%B2%D1%80%D0%BE%D0%BF%D0%B5%D0%B9%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D0%BF%D0%B0%D1%80%D0%BB%D0%B0%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%B2_%D0%B7%D0%B0_%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 15.12.2025).

22. Євсюкова О.В., Кисельов М.С. Механізми надання публічних послуг у цифровій державі: виклики та перспективи. Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2025. Том 36 (75). № 1. URL: chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2025/1_2025/1_2025.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 16.12.2025).

23. Інструкція з діловодства у Національному антикорупційному бюро України : затверджена Наказом Директора Національного антикорупційного бюро України від 19.02.2019 № 26. URL: https://nabu.gov.ua/sites/default/files/page_uploads/23.02/26_nakaz.pdf (дата звернення: 04.11.2025).

24. Казієва Н. Система електронного документообігу на підприємстві. URL: <https://ua.linkedin.com/in/kazievaninaba>. (дата звернення: 15.12.2025).

25. Карпенко М. Ю. Електронний документообіг у професійній діяльності : конспект лекцій для студентів усіх форм навчання освітнього рівня «бакалавр» спеціальностей 126 – Інформаційні системи та технології, 151 –Автоматизація та комп’ютерно-інтегровані технології / М. Ю. Карпенко; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 67 с.

26. Квартальний звіт про впровадження та розвиток системи Трембіта. URL: <https://eu4digitalua.eu/uk/news/trembita-gov-ua-zvit-za-3-j-kvartal-2025-roku/> (дата звернення: 05.11.2025).

27. Клімушин П. С. Електронне урядування в інформаційному суспільстві: монографія. Х. : Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2020. 312 с.

28. Клімушин П.С. Стратегії та механізми електронного урядування в інформаційному суспільстві : монографія. Харків : Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2016. 524 с.

29. Косич М. В. Розвиток електронного урядування в Україні / М. В. Косич, Н. Н. Губанова // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2023. № 81-82. С. 52-59.

30. Лепіш Н. Я. Електронний документообіг: приватно-правові та публічно-правові аспекти/ Н. Я. Лепіш, А. Б. Грищук //Аналітичне-порівняльне правознавство/ редкол.: Ю. М. Бисага (голов. ред.), В. В. Заборовський, Д. М. Белов, С. Б. Булеца та ін.; ДВНЗ «УжНУ». Ужгород, 2023. №1. С. 353-357. Бібліогр.: с. 357 (16 назв). URL: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/279956/274508> (дата звернення: 05.11.2025).

31. Мазур О. Електронний документообіг при здійсненні галузевого управління. *Аспекти публічного управління*, 2023. №11(3), С. 133-139. URL: <https://doi.org/10.15421/152345> (дата звернення: 05.11.2025).

32. Маланчук Л. О., Жакун Ю. В. Аналіз системи електронного документообігу в державних установах та шляхи її вдосконалення. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки, № 3, С. 73-81. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnugvp_ekon_2021_3_9

33. Марченко В. В. Електронне урядування в органах виконавчої влади: адміністративно-правові засади: монографія. Харків : Панов, 2016. 444 с.

34. Марченко В.В. Електронне урядування в органах виконавчої влади: адміністративно-правові засади : монографія. Харків : Панов, 2016. 444 с.

35. Моніторинг впровадження інструментів електронного урядування в органах місцевого самоврядування. Вінниця: ГО «Поільська агенція регіонального розвитку, 2015. 84 с. URL: http://dialog.lviv.ua/wp-content/uploads/2016/02/Moitoryng_REZ_final_2015_ukr.pdf (дата звернення: 05.11.2025).

36. Нижник В. М. Аналіз проблематики управлінських інформаційних процесів в еволюційному розвитку підприємств / В. М. Нижник, Т. А. Абушов // Економічний простір. 2023. № 187. С. 111-117.

37. Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/c/04339698> (дата звернення: 15.12.2025).

38. Офіційний сайт ПЕТРИКІВСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ. URL: <https://petrykivka.dp.gov.ua/> (дата звернення: 15.12.2025).

39. Петришин В. О., Політанський В. С. Самородов А. С. Система електронного документообігу в діяльності країн Європейського Союзу. Вісник Національної академії правових наук України. 2022. Т. 29. № 2. С. 1534. URL: <https://surl.lu/kcchdg> (дата звернення 16.12.2025).

40. Петрович В., Надольська В., Чарікова І. Запровадження системи електронного документообігу в Україні: особливості законодавчого

регулювання. Актуальні питання гуманітарних наук: міжвузівський збірник наукових праць молодих вчених Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка. Дрогобич : Гельветика, 2024. Вип. 72. Том 3. С. 10–16. URL: <https://doi.org/10.24919/2308-4863/72-3-2> (дата звернення: 15.12.2025).

41. Політанський В. С. Новаційно-правові погляди стосовно стадій розвитку електронного урядування. *Вісник Національної академії правових наук України*. 2018. № 1. Т. 25. С. 162–176.

42. Політанський В. С. Теоретико-правові засади системи електронного документообігу в Україні. *Право і суспільство*. 2021. № 1. С. 22–27.

43. Портал реформи адміністративних послуг. ІТ-технології та їх застосування у роботі ЦНАП. Загальні рекомендації щодо застосування інформаційних технологій у діяльності органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад та створених ними центрів надання адміністративних послуг. URL: <https://cnap.in.ua/itgeneral/> (дата звернення: 05.11.2025).

44. Про вимоги до форматів даних електронного документообігу в органах державної влади: Наказ Міністерства освіти і науки, молоді та спорту від 20.10.2011 р. №1207. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1306-11#Text>

45. Про внесення змін до Закону України «Про платіжні системи та переказ грошей в Україні» : Закон України від 06.10.2004 р. № 2056-IV. Відомості Верховної Ради України. 2005. № 1. Ст. 23.

46. Про електронний цифровий підпис: закон України 22 травня 2003 року № 852-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/852-15#Text>

47. Про електронні документи та електронний документообіг: закон України від 22 травня 2003 року № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text>

48. Про електронні комунікації: закон України від 16 грудня 2020 року № 1089-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text> (дата звернення: 15.12.2025).

49. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги: закон України від 5 жовтня 2017 року № 2155-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text> (дата звернення: 15.12.2025).

50. Про затвердження Порядку зберігання електронних документів в архівних установах : Наказ Державного комітету архівів України від 25.04.2005 р. № 49. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0627-05> (дата звернення: 04.11.2025).

51. Про затвердження Порядку роботи з електронними документами у діловодстві та їх підготовки до передавання на архівне зберігання : Наказ Міністерства юстиції України від 11.11.2014 р. № 1886/5. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1421-14#Text> (дата звернення: 04.11.2025).

52. Про затвердження Примірної інструкції з діловодства у міністерствах, інших центральних органах виконавчої влади, Раді міністрів Автономної Республіки Крим, місцевих органах виконавчої влади: Постанова КМУ від 17 жовтня 1997 р. № 1153. URL: <https://tax.gov.ua/zakonodavstvo/podatkove-zakonodavstvo/zakoni-ukraini/arhiv-postanov-kabinetu-mi/postanovi-km-ukraini-za-1997-/print-49349.html> (дата звернення: 04.11.2025).

53. Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах: закон України від 5 липня 1994 року № 80/94-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 15.12.2025).

54. Про заходи щодо розвитку національної складової глобальної інформаційної мережі Інтернет та забезпечення широкого доступу до цієї мережі в Україні: Указ Президента України від 31 липня 2000 року

№ 928/2000. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/928/2000#Text>
<https://doi.org/10.24919/2308-4863/72-3-2> (дата звернення: 15.12.2025).

55. Про заходи щодо створення електронної інформаційної системи “Електронний уряд”: Постанова Кабінету Міністрів України від 24 лютого 2003 р. N 208. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/208-2003-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.12.2025).

56. Про Національну програму інформатизації: закон України від 1 грудня 2022 року № 2807-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#Text> (дата звернення: 15.12.2025).

57. Про Національну систему конфіденційного зв'язку: закон України від 10 січня 2002 року № 2919-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2919-14#Text> (дата звернення: 15.12.2025).

58. Про обов'язковий примірник документів: закон України від 9 квітня 1999 року № 595-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/595-14#Text> (дата звернення: 15.12.2025).

59. Про платіжні системи та переказ грошей в Україні : Закон України від 05.04.2001 р. № 2346-III. Відомості Верховної Ради України. 2001. № 29. Ст. 137.

60. Про порядок розміщення інформації про діяльність органів виконавчої влади в мережі Інтернет: Постанова Кабінету Міністрів України від 4 січня 2002 р. № 3. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3-2002-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.12.2025).

61. Про Систему електронної взаємодії органів виконавчої влади (СЕВ ОВВ). URL: <https://se.dii.gov.ua/sev-ovv> (дата звернення: 05.11.2025).

62. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні : Розпорядження КМУ від 13.12.2010 р. № 2250 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2250-2010-%D1%80#Text> (дата звернення: 04.11.2025).

63. Про схвалення Концепції створення та функціонування інформаційної системи електронної взаємодії державних електронних

інформаційних ресурсів: розпорядження Кабінету Міністрів України від 05.09.2012 №634-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/634-2012-%D1%80#Text> (дата звернення: 05.11.2025).

64. Про утворення Центрального державного електронного архіву України та Центрального державного архіву зарубіжної українки : Розпорядження КМУ від 12.05.2007 р. № 279-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/279-2007-%D1%80#Text> (дата звернення: 04.11.2025).

65. Програма соціально-економічного та культурного розвитку Петриківської селищної ради на 2025 рік. URL: <https://petrykivka.dp.gov.ua/nasha-gromad%D0%B0/programa-rozvitku> (дата звернення: 15.12.2025).

66. Система електронної взаємодії органів виконавчої влади. URL: <https://sev.dii.gov.ua/csp/dir/dir.Index.cls> (дата звернення: 05.11.2025).

67. Системи для бізнесу. Офіційний сайт. URL: https://sys2biz.com.ua/product/medoc/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 16.12.2025).

68. Ситуаційний центр забезпечення кібербезпеки СБУ та М.Е.Дос підписали Меморандум про підключення до платформи MISP-UA. URL: https://svit-info.com.ua/noviny/66-sytuatsiinyi-tsentr-zabezpechennia-kiberbezpeky-sbu-ta-m-e-doc-pidpysaly-memorandum-pro-pidkliuchennia-do-platformy-misp-ua-7?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 16.12.2025).

69. Специфікація MoReq «Типові вимоги до автоматизованих систем електронного документообігу». URL: <http://www.cornwell.co.uk/moreq.html> (дата звернення: 15.12.2025).

70. Статут Петриківської селищної територіальної громади. URL: <https://petrykivka.dp.gov.ua/statut-petrykivskoi-selyshchnoi-terytorialnoi-hromady> (дата звернення: 15.12.2025).

71. Тарнавський Ю. А. Системи електронного документообігу: опорний конспект лекцій. К.: ІПК ДСЗУ, 2024. 37 с.

72. Тижневі новини Комітету цифрової трансформації. Прес-служба Апарату Верховної Ради України. 21 серпня 2025. URL: https://www.rada.gov.ua/print/265175.html?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 16.12.2025).

73. Чукут С. А., Загвойська О. В., Цимбаленко Я. Ю. Основи електронного урядування. Навчальний посібник. Електронне мережне навчальне видання. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022, 268 с.

74. Шибаніна О. В., Ключан В. П. Електронний документообіг: конспект лекцій для здобувачів освітнього ступеня «Бакалавр» спеціальності 073 «Менеджмент» денної форми навчання. Миколаївський національний університет. 2021. 69 с.

75. Ghareeb A. M., Darwish N. R., Hefney H. A. E-government adoption: Literature review and a proposed citizen-centric model. *Electronic Government, an International Journal*. 2019. Vol. 15(4), pp.392–416.

76. М.Е.Дос. URL: <https://medoc.ua/page/cert> (дата звернення: 16.12.2025).

77. Nakakawa A., Namagembe F., Requirements for developing interoperable e-government systems in developing countries-a case of Uganda. *Electronic Government, an International Journal*. 2019. Vol. 15 (1), 67–90.

78. Permadi D., Shabrina F., Aziz U. A. The institutionalisation of social media in politics: Dynamics, applications, critiques, and challenges. *Electronic Government, an International Journal* 2020. Vol. 15(3), pp.261–282.

79. Priya V., Subha S., Balamurugan B., Analysis of performance measures to improve the quality of service in cloud based e-government web portal. *Electronic Government, an International Journal*. 2022. Vol. 14(1), pp.32–50.

80. Siva Rama Rao, A. V. S. & Ranjana, P. (2020). Empower good governance with public assessed schemes by improved sentiment analysis accuracy. *Electronic Government, an International Journal*, 16 (1-2), 118–136.

81. Wirtz B. W., Kurtz O. T. Local e-government services: Quality aspects and citizen usage preferences. *Electronic Government, an International Journal* 2021. Vol. 14(2), pp.160–176.

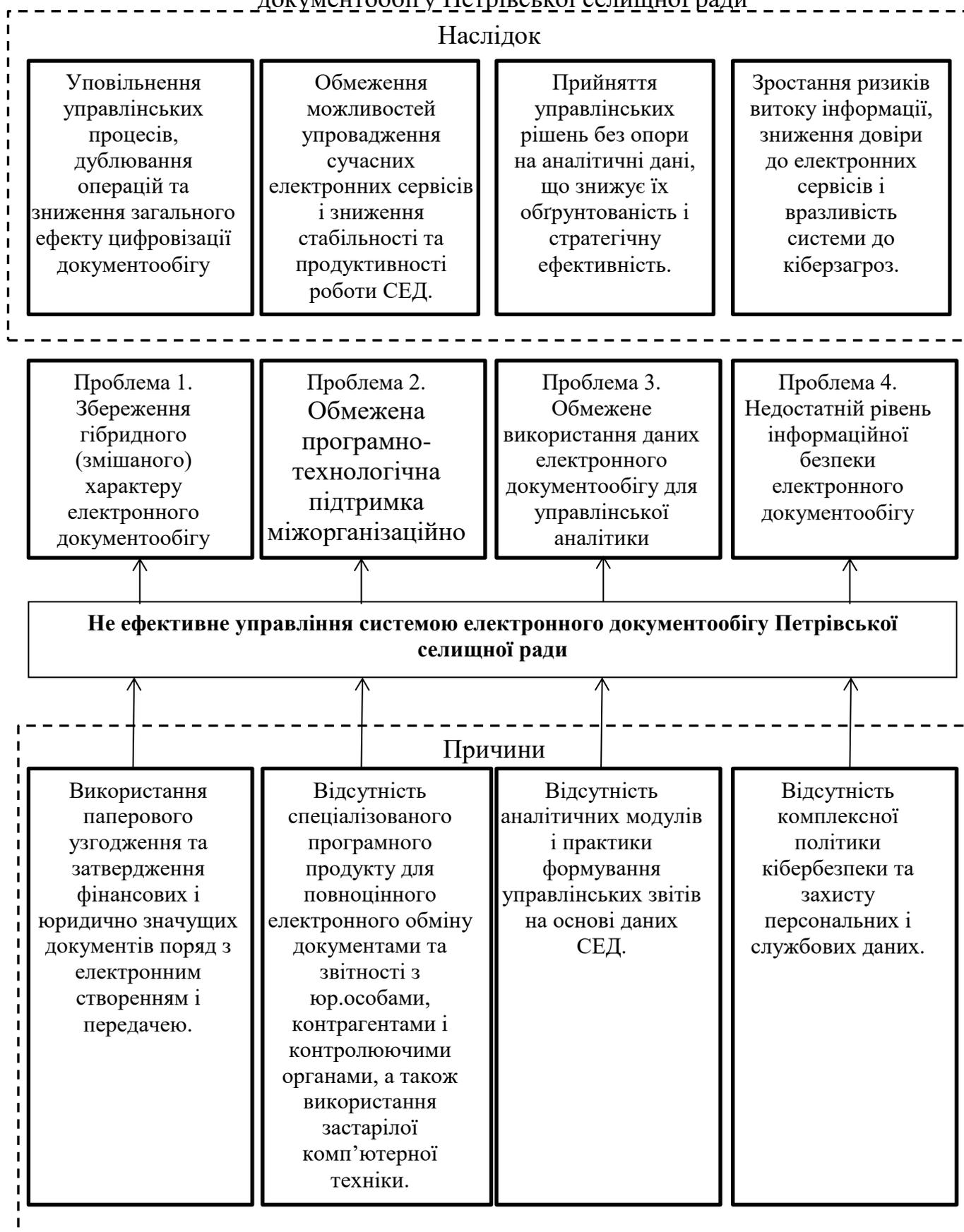
ДОДАТКИ

Порівняльна характеристика систем електронного документообігу

Назва системи	Призначення та сфера використання	Ключові функції	Переваги / особливості впровадження
1	2	3	4
Універсальні системи (для органів державної влади)			
СЕД Адміністрації Президента України	Внутрішній документообіг центрального апарату державної влади	Повний цикл реєстрації, узгодження, контролю виконання документів	Високий рівень безпеки, інтеграція з урядовими базами даних
АСКОД	Система автоматизації документообігу органів влади	Облік вхідної/вихідної кореспонденції, контроль виконання, модулі ЦНАП	Інтеграція з «Трембіта»; адаптована під публічний сектор
Megapolis.Документообіг	Корпоративна СЕД для держустанов і бізнесу	Узгодження, маршрутизація, контроль документів	Найпоширеніша у держсекторі (32%)
ДОК ПРОФ 2.0	Автоматизація документообігу на підприємствах і в держустановах	Облік, реєстрація, контроль виконання	Простий інтерфейс, підтримка українських стандартів діловодства
Атлас ДОК	СЕД для автоматизації управлінських процесів	Електронні архіви, погодження документів	Модульна структура, інтеграція з ІС
FossDoc	Платформа для електронного документообігу в держсекторі	Обмін документами, електронні підписи	Відкрита архітектура, масштабованість
Optima Workflow	Корпоративна СЕД з розвиненою маршрутизацією	Моделі процесів, погодження, нагадування	Гнучкість налаштування, зручний інтерфейс
Діло	Наймасовіша СЕД в Україні (70% ринку)	Повний цикл документообігу, аналітика, архів	Простота впровадження, масштабованість
DocsVision	Потужна СЕД для управління бізнес-процесами	Погодження, архів, контроль, workflow	Розвинена ВРМ-функціональність
LotusNotes	Корпоративна СЕД на базі IBM Notes/Domino	Електронна пошта, документообіг, база знань	Стабільна, але морально застаріла
КАІ-Документообіг	Українська система для великих організацій	Контроль термінів, маршрутизація	Сумісна з ЕЦП, оптимізована під держоргани
iTsoffice	Автоматизація документообігу і звернень громадян	Електронна пошта, облік запитів, аналітика	Орієнтована на муніципальні органи
el-Dok system	Електронний документообіг для малих структур	Реєстрація, архів, пошук документів	Простота і мінімальні вимоги до ресурсів
Діловод / Діло-	Локальні рішення для офісів	Реєстрація, архів, звіти	Простота і швидкість налаштування

1	2	3	4
Підприємство			
el-Dok system	Електронний документообіг для малих структур	Реєстрація, архів, пошук документів	Простота і мінімальні вимоги до ресурсів
1С ABIS-ISO	Інтеграція документообігу в 1С середовище	Управління процесами ISO, документи	Зручно для малих ЦНАП
СПЕЦІАЛІЗОВАНІ СИСТЕМИ (для ЦНАП і послуг)			
Трембіта	Система міжвідомчого електронного обміну даними	Інтеграція баз даних, взаємодія між ОМС і ОВВ	Гарантує безпечний обмін через API
Вулик	Платформа для ЦНАП на базі Трембіта	Електронні черги, реєстрація послуг, CRM	Розроблено для місцевих громад
Галерея послуг	Електронний каталог адміністративних послуг	Доступ громадян до сервісів через вебпортал	Підтримує взаємодію з «Дією»
FossDoc. Автоматизація ЦНАП	Модуль FossDoc для адміністраторів ЦНАП	Реєстрація, контроль заяв, звіти	Адаптація під місцеві потреби

Дерево проблем організації управління системою електронного документообігу Петрівської селищної ради



План заходів з удосконалення системи електронного документообігу
Петрівської селищної ради

№	Захід	Відповідальні виконавці	Термін реалізації	Очікувані результати
1	Перегляд та оновлення внутрішніх регламентів діловодства з урахуванням повного електронного циклу документів	Відділ з питань діловодства та архівної справи, юридичний відділ	I півріччя	Усунення паперових процедур погодження; нормативне закріплення електронного затвердження документів
2	Запровадження електронного погодження та затвердження управлінських документів з використанням КЕП	Керівництво ради, ІТ-фахівець, структурні підрозділи	I–II півріччя	Скорочення строків підготовки та ухвалення рішень; зменшення дублювання документів
3	Придбання та впровадження програмного комплексу М.Е.Дос	Фінансовий відділ, ІТ-фахівець	II півріччя	Уніфікований електронний обмін і звітність з усіма юридичними особами та контролюючими органами
4	Інтеграція М.Е.Дос з бухгалтерськими та фінансовими інформаційними системами ради	ІТ-фахівець, бухгалтерська служба	II–III півріччя	Зменшення ручного введення даних; підвищення точності та швидкості фінансових операцій
5	Навчання працівників роботі з розширеним функціоналом СЕД і М.Е.Дос	Відділ кадрів, ІТ-фахівець	II–III півріччя	Підвищення цифрової компетентності персоналу; зниження кількості помилок
6	Розроблення аналітичних форм звітності на основі даних електронного документообігу	Керівництво ради, відповідальні підрозділи	III півріччя	Формування управлінських звітів для прийняття рішень і планування діяльності
7	Запровадження практики використання аналітичних даних документообігу у процесі управління	Керівництво ради, виконавчі органи	Постійно	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень; перехід до дата-орієнтованого управління
8	Розроблення та затвердження політики інформаційної та кібербезпеки СЕД	ІТ-фахівець, керівництво ради	I півріччя	Визначення правил захисту даних; зниження ризиків несанкціонованого доступу
9	Впровадження організаційних і технічних заходів захисту інформації (доступи, резервне копіювання)	ІТ-фахівець	II–III півріччя	Підвищення надійності зберігання електронних документів
10	Проведення регулярних інструктажів з інформаційної безпеки для працівників	Відділ кадрів, ІТ-фахівець	Щорічно	Формування культури безпечної роботи з електронними документами

**Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів
Рада молодих вчених
Університету митної справи та фінансів**



**«ЕКОНОМІКО-ПРАВОВІ,
УПРАВЛІНСЬКО-ТЕХНОЛОГІЧНІ
ТА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ВИМІРИ
СЬОГОДЕННЯ: МОЛОДІЖНИЙ ПОГЛЯД»**

**МАТЕРІАЛИ МІЖНАРОДНОЇ
НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ**

Том 1

14 листопада 2025 р.

Дніпро

Новік М.В. Інноваційні технології як інструмент забезпечення сервісності в публічному управлінні	268
Опімах Н.Е. Роль цифрової трансформації в розвитку організаційної культури публічного сектора України	270
Павленко Я.В. Інноваційні підходи у сфері примусового виконання рішень судів та інших органів в Україні	272
Плахотіна І.В. Інноваційні технології розвитку лідерства в системі модернізації публічного управління	275
Поздєєв А.Г. Інституційні гальма інтеграції цифрових технологій у систему публічного управління та шляхи їх подолання	277
Попов Р.В., Кравченко В.І. Удосконалення цифрових інструментів як ефективний засіб реалізації повноважень суб'єктами антикорупційної політики	280
Рижай М.С. Основні моделі організації та управління державною службою в країнах Європейського Союзу	283
Середа А.О. Реалізація гендерного врядування в публічному управлінні: зарубіжний досвід для України	286
Сікора Г.І. Електронна система охорони здоров'я (eHealth): шлях інновацій	289
Скляр К.М. Цифровізація митно-тарифного регулювання як механізм зміцнення економічної безпеки	291
Стеблина А.О. E-Health як інструмент публічного управління медичною реабілітацією: європейський досвід	293
Тестоедов О.А. Використання ШІ під час запровадження персоналізованої мотивації праці державних службовців	295
Титенко О. Сутність поняття корупції як соціально-правового явища	297
Убогий Я.О. Поняття та складові економічної безпеки держави	299
Хомич Т.О. Цифровізація митної системи України: інноваційні інструменти та тенденції розвитку	301
Шевченко В.О. Цифрова трансформація як детермінанта інституційної довіри в публічному управлінні	303
Шихарев П.С. Цифрові інструменти та інноваційні технології запобігання корупції	306

СЕКЦІЯ 4. Вектори вдосконалення діяльності судових та правоохоронних органів у сучасних правових реаліях

Aleksieieva A.M. The role of international organizations in implementing reforms in Ukraine	308
Chistiakov Pavlo. Legal regulation of the use of artificial intelligence in law enforcement and judicial activity in the European Union	311
Pryimachenko V.D. On improving the mechanism for implementing personnel policy in the customs authorities of Ukraine	314

Новік М.В.,
студент Університету митної справи та фінансів
(науковий керівник – Марценюк О.О., к.держ.упр., доц.,
керівник навчально-наукового центру
Університету митної справи та фінансів)

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СЕРВІСНОСТІ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

За останні роки Україна зробила відчутний крок уперед у напрямку цифрової модернізації управлінських процесів – від електронних сервісів для громадян до смарт-систем моніторингу рішень органів влади.

Проблематика впровадження інноваційних технологій у публічному управлінні активно досліджується сучасними українськими науковцями, які розглядають її як стратегічний напрям трансформації державного сектора, як необхідну умову побудови сервісної держави, орієнтованої на потреби громадян [8, 9]. Також вітчизняні дослідники обґрунтовують концепцію нового публічного менеджменту, що поєднує інноваційність із ринковими механізмами управління, акцентують увагу на важливості адаптації управлінських рішень до сучасних цифрових реалій, на ролі цифрових технологій у наданні публічних послуг [1, 2, 3]. Усі ці підходи формують наукове підґрунтя для подальшого розвитку цифрової трансформації публічного сектора України і надають можливість простежити еволюцію розуміння ролі технологій у публічному управлінні – від окремих адміністративних інновацій до цілісної цифрової трансформації.

На сьогодні сутність інноваційних технологій у публічному управлінні виходить за рамки простого оновлення обладнання чи програмного забезпечення. До них також належать комплексні рішення,

спрямовані на фундаментальну зміну взаємодії між державою, громадянами та бізнесом. Це включає платформи електронних послуг, системи аналітики даних, інструменти електронної демократії та автоматизацію адміністративних процесів, що разом формують нову, орієнтовану на користувача сервісну модель держави [3]. Серед них:

1. Цифрові платформи та портали. Як приклад – Єдиний веб-портал державних послуг (my.gov.ua), який став єдиним вікном доступу до понад 100 послуг і який дозволяє громадянам подавати заяви, отримувати інформацію, контролювати статус звернень в електронній формі.

2. Надання публічних послуг в електронній формі за принципом «за замовчуванням». На законодавчому рівні уведено поняття «електронна публічна послуга» та прописано особливості надання електронних послуг [6].

3. Електронний документообіг, інтероперабельність та обмін даними. Фундаментом для взаємодії різних інформаційних систем держави є Єдина система міжвідомчої електронної взаємодії (ЄСМЕВ). Її правову основу становить Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги», у якому запроваджено поняття електронних документів, підписів та міжвідомчого обміну [5]. Ця технологія дозволяє, наприклад, автоматично перевіряти довідки з різних реєстрів без участі громадянина. Юридичну силу електронних документів і безперервність документообігу в цифровому форматі забезпечує Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» [4], що формує правове підґрунтя для застосування систем, які акумулюють, зберігають, пересилають та обробляють документи в електронному вигляді з дотриманням безпеки та автентичності.

4. Відкриті дані та прозорість. Доступ до публічної інформації забезпечується через Портал відкритих даних (data.gov.ua), що дозволяє розробляти сервіси для моніторингу державних закупівель (наприклад, ProZorro), витрат бюджету (Єдиний веб-портал фінансової звітності) та інших сфер.

5. Штучний інтелект та автоматизація. Незважаючи на те, що цей напрямок знаходиться на стадії активного становлення, правову основу для нього закладено у Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні [7]. Наприклад, ШІ використовується для аналізу великих даних у сфері безпеки, для автоматизованої верифікації документів в окремих реєстраційних процедурах.

Таким чином, Україна формує комплексну екосистему інноваційних технологій, де кожен елемент – від порталу до системи міжвідомчого обміну – працює в єдиному правовому полі, спрямованому на підвищення ефективності та прозорості публічної влади. В умовах сучасних викликів особливої уваги потребує розвиток цифрової інфраструктури, підвищення цифрової грамотності та управлінських компетентностей публічних службовців. Такі інноваційні напрями відкривають широкі можливості для модернізації публічного управління та підвищення рівня його сервісності.

Список використаних джерел:

1. Дегтярєва І.О. Інноваційні підходи в управлінні регіональним розвитком : підруч. Київ : НАДУ, 2014. 322 с.
2. Пасічник М. В. Новий публічний менеджмент: використання ринкових механізмів у врядуванні. *Розвиток публічного адміністрування на засадах менеджменту: європейський контекст* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. Дніпропетровськ, 15–16 трав. 2009 р. / за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2009. С. 71–72.
3. Петькун С. Цифрові технології як інструмент надання якісних державних послуг. *Наукові перспективи*, 2024. № 12. (42). С. 20–23. URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-12\(42\)-257-266](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-12(42)-257-266).
4. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22 травня 2003 року № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text>
5. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги : Закон України від 5 жовтня 2017 року № 2155-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text>
6. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг : Закон України від 15 липня 2021 року № 1689-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text>
7. Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні : розпорядження КМУ від 2 грудня 2020 р. № 1556-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text>
8. Хачатурян Х.В. Інновації в державному управлінні : монографія. Київ : Вид-во НАДУ, 2005. 252 с.
9. Шульга М.А. Інновації в державному управлінні як умова розбудови сервісної держави. *Державне управління*. 2012. №1 (1). С. 97–99. URL: http://www.irbis_nbu.gov.ua/cgi_bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?c21com=2&i21dbn=ujm&p21dbn=ujm&image_file_download=1&Image_file_name=PDF/vknud_2014_1_30.pdf (дата звернення 16.10.2025).