

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ КРАЇНИ
Центральноукраїнський національний технічний університет
Економічний факультет
Кафедра історії, археології, інформаційної та архівної справи

«Допущено до захисту»
Завідувач кафедри ІАІАС
доктор історичних наук,
професор
Василь ОРЛИК
« ____ » _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
за другим (магістерський) рівнем вищої освіти

на тему:

**«Організація системи е-документообігу в органах
публічної влади»**

Виконав здобувач вищої освіти
II курсу, групи ІС-24Мз
ОПП «Інформаційна, бібліотечна
та архівна справа»
спеціальності 029 «Інформаційна,
бібліотечна та архівна справа»
_____ ДОРОФЄЄВ Олександр
« ____ » _____ 2025 р.

Керівник роботи
к. пед. н., доцент
_____ Вікторія БАРАБАШ
« ____ » _____ 2025 р.

Кропивницький – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ЕЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБІГУ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	7
1.1. Поняття та сутність е-документообігу в діяльності органів публічного управління	7
1.2. Е-документообіг як інноваційний механізм організації публічного адміністрування	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ Е-ДОКУМЕНТООБІГУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	21
2.1. Стан впровадження системи е-документообігу в діяльність органів публічної влади в Україні	21
2.2. Впровадження е-документообігу в діяльність органів публічної влади: зарубіжний досвід	28
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ Е-ДОКУМЕНТООБІГУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	36
3.1. Оптимізація організаційних засад функціонування систем електронного документообігу в інституціях публічного управління	36
3.2. Впровадження електронних систем документообігу в органах публічного управління	44
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ДЖЕРЕЛ	57

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний рівень ефективності діяльності органів публічного управління та місцевого самоврядування значною мірою зумовлюється станом їхньої інформаційної інфраструктури, а також ступенем упровадження наявних і перспективних цифрових інструментів для опрацювання значних обсягів різномірної інформації. Збір і передавання первинних даних, їх аналітична обробка, візуалізація результатів та ухвалення управлінських рішень на їх основі здійснюються переважно в електронному форматі. За таких умов актуалізується потреба у вдосконаленні системи документаційного забезпечення діяльності органів державної влади шляхом запровадження та розвитку електронного документообігу.

Реалізація послідовної державної політики у сфері цифровізації, з урахуванням динамічного розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, які проникають у всі сфери суспільного життя, сприяла суттєвому розширенню нормативно-правового регулювання електронного документообігу із застосуванням електронного цифрового підпису. Водночас інтенсивне використання цифрового середовища супроводжується зростанням кількості кіберзагроз та інцидентів, що зумовлює необхідність постійного забезпечення належного рівня кібербезпеки електронного документообігу.

Упродовж останніх років проблематика електронного документообігу в діяльності органів державної влади стала предметом ґрунтовних наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних учених та практиків, зокрема, М. Головченка, І. Клименко, В. Ключевського, К. Ліньєва, І. Лопушинського, Л. Мельничука, О. Орлова, В. Писаренка, В. Поліщука, Н. Прилипка, С. Радченко, І. Соломки та ін. У наукових працях аналізуються концептуальні засади електронного документообігу, обґрунтовується його місце і функціональне значення в системі цифрового публічного управління, а також розглядаються питання результативності та практичної реалізації відповідних інформаційних систем у діяльності органів виконавчої влади, зокрема на місцевому рівні.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження організації системи е-документообігу в органах публічної влади та визначення напрямів її удосконалення.

- 1) розглянути теоретичні засади організації системи е-документообігу в органах публічної влади;
- 2) здійснити аналіз стану організації системи е-документообігу в органах публічної влади;
- 3) представити пропозиції щодо шляхів удосконалення організації системи е-документообігу в органах публічної влади.

Об'єкт дослідження. Об'єктом дослідження виступає процес удосконалення організації системи е-документообігу в органах публічної влади.

Предмет дослідження. Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних проблем, що виникають в процесі організації системи е-документообігу в органах публічної влади.

Методи дослідження. Методологічний фундамент дослідження ґрунтується на застосуванні комплексного та системного підходів до вивчення означеної проблематики. У процесі наукового аналізу було використано методи аналізу й синтезу, що дали змогу оцінити перспективи адаптації зарубіжного досвіду до умов сучасної України, а також дослідити функціонування систем електронного документообігу як інструментів забезпечення структурно-функціональної діяльності підрозділів органів публічної влади. Метод узагальнення застосовувався для визначення базових принципів реалізації електронного документообігу. Поряд із цим порівняльно-правовий метод було використано з метою аналізу нормативно-правового регулювання у сфері електронного документообігу та особливостей його впровадження в діяльність органів влади.

Наукова новизна одержаних результатів. Окремі положення і висновки кваліфікаційної роботи мають наукову і практичну цінність. Задекларована мета дослідження реалізовувалася через послідовне виконання комплексу взаємопов'язаних завдань, ефективність розв'язання яких істотно впливає на

рівень результативності діяльності підприємства в умовах динамічних змін економічного середовища. Зокрема, у межах роботи передбачалося:

- визначення концептуальних засад раціонального функціонування системи електронного документообігу в органах публічної влади;
- аргументоване обґрунтування доцільності модернізації системи документаційного супроводу в органах публічної влади;
- розроблення оптимальних підходів до використання сучасних програмних рішень як інструменту впровадження та розвитку електронного документообігу в органах публічної влади.

У дослідженні окреслено ключові напрями вдосконалення чинної системи документообігу, серед яких пріоритетне місце посідає поглиблення автоматизації процесів документування, що сприяє стандартизації та уніфікації технологій оброблення документів; формування єдиного комплексу уніфікованих вимог і правил щодо підготовки, оформлення та обігу документації; а також розвиток системи документування як важливого чинника підвищення ефективності управлінської діяльності та організаційної результативності загалом.

Практичне значення одержаних результатів. Практична цінність результатів кваліфікаційного дослідження полягає у можливості ідентифікації ключових проблем у сфері документаційного забезпечення комплексної діяльності в органах публічної влади, а також у формуванні сукупності управлінських заходів, спрямованих на підвищення результативності договірної роботи організацій на національному та міжнародному ринках.

Теоретичні положення і сформульовані висновки можуть бути використані в освітньому процесі під час розроблення лекційних курсів, спеціалізованих навчальних дисциплін, проведення тематичних семінарів, а також при створенні проблемно-орієнтованих програм, основу яких становитимуть результати проведеного дослідження.

Структура та зміст. Кваліфікаційна робота «Організація системи е-документообігу в органах публічної влади» містить вступ, три розділи, висновки, список використаної літератури та джерел, а також додатки.

Вступ містить виклад актуальності теми, формулювання об'єкта, предмета, мети, окреслені завдання дослідження.

Перший розділ містить характеристику результатів наукового опрацювання теоретичних основ електронного документообігу в публічному управлінні, визначені актуальні проблеми та перспективні можливості електронного документообігу як інноваційного механізму організації публічного адміністрування, викладені результати аналізу джерельної бази, зазначені методи дослідження, що були використані під час виконання поставлених завдань.

У другому розділові викладено результати розгляду стану впровадження системи е-документообігу в діяльність органів публічної влади в Україні, а також проаналізовано зарубіжний досвід впровадження електронного документообігу в діяльність органів публічної влади.

Третій розділ містить обґрунтування необхідності оптимізації організаційних засад функціонування систем електронного документообігу в інституціях публічного управління, а також сформульовані рекомендації та викладено міркування щодо впровадження електронних систем документообігу в органах публічного управління.

Результати виконаного дослідження представлені у висновках.

Кваліфікаційна робота містить 3 розділи, список використаних джерел та літератури складає 65 найменувань, додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ЕЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБІГУ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Поняття та сутність е-документообігу в діяльності органів публічного управління

Публічну владу доцільно розглядати як інституціоналізовану здатність і легітимну можливість впорядковувати суспільні процеси та регулювати суспільне життя, що реалізується у формах державної влади та місцевого самоврядування. Її функціонування ґрунтується на принципах субсидіарності й пропорційності та передбачає залучення громадян до управлінської діяльності за посередництвом спеціально створеного ієрархічно й територіально структурованого апарату, який діє від імені суспільства. Така влада характеризується правомірним застосуванням примусу, асиметричністю владних відносин і спрямованістю на розв'язання суспільно значущих питань в інтересах усього соціуму [16, с. 117]. У працях інших науковців публічна влада трактується як сукупність повноважень держави або організованої громадськості щодо вирішення окремих проблем чи комплексів взаємопов'язаних завдань, що зумовлює її концептуальну близькість до поняття народної влади [28, с. 232]. Водночас публічна влада постає як форма організації політичного життя, що забезпечується через функціонування спеціального апарату управління, наділеного правом видання загальнообов'язкових нормативно-правових актів та застосування легітимного примусу. При цьому ефективність реалізації публічної влади визначається не лише примусовими інструментами, а й системою матеріальних і моральних стимулів, які істотно впливають на поведінку суб'єктів управління та об'єктів владного впливу [49, с. 28].

Суб'єктами публічної влади виступають органи, що функціонують на державному, регіональному та місцевому рівнях і в сукупності формують цілісну систему публічного управління. Така система являє собою комплекс взаємопов'язаних елементів, які перебувають у постійній взаємодії між собою та із зовнішнім середовищем з метою досягнення визначених цілей і розвиваються на засадах самоорганізації, синергії та поступального розвитку. Органи державної влади як складова політично організованого суспільства включають як державні інституції, так і органи місцевого самоврядування, що наділені законодавчо закріпленими повноваженнями та інструментами захисту прав, свобод і законних інтересів громадян, забезпечують безпеку держави й суспільства, а також здійснюють регулювання соціально-економічного та культурного розвитку країни [51, с. 45].

З позицій системного підходу формування ефективного інформаційного забезпечення діяльності органів публічної влади є неможливим без реалізації комплексу організаційних заходів, зокрема централізації інформаційних ресурсів, підтримання їх актуальності та збереженості, визначення відповідальних структурних підрозділів, які забезпечують управління документно-інформаційними потоками у центральних і регіональних органах влади та органах місцевого самоврядування. Важливе значення також має вдосконалення процесів роботи з даними з урахуванням сучасних технічних і технологічних можливостей. У цьому контексті інформаційне забезпечення виступає інтегративним елементом, що поєднує цілі, функції та організаційні структури публічного управління в єдину систему.

Інформаційний або інформаційно-аналітичний механізм публічного управління визначається як сукупність методів, технологій і практичних інструментів збору, оброблення, аналізу та своєчасного надання інформації, необхідної для результативного функціонування управлінської системи. Цей механізм охоплює послідовні процеси та управлінські дії, за допомогою яких органи публічної влади здійснюють цілеспрямований вплив на відповідні сфери управління [33, с. 27].

Вагому роль у забезпеченні інформаційно-аналітичної підтримки діяльності органів державної влади відіграють спеціалізовані підрозділи Адміністрації Президента України, Кабінету Міністрів України та Верховної Ради України, які функціонують як ключові центри аналітичного супроводу рішень державного та регіонального рівнів. До числа провідних інституцій, що здійснюють підготовку аналітичних матеріалів, також належать Національний інститут стратегічних досліджень, Український центр економічних і політичних досліджень імені Олександра Разумкова та Служба інформаційно-аналітичного забезпечення органів державної влади Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського.

Національний інститут стратегічних досліджень функціонує як державна науково-аналітична установа, діяльність якої спрямована на забезпечення інформаційно-аналітичної підтримки Президента України та Ради національної безпеки і оборони України шляхом здійснення наукових досліджень, стратегічного аналізу, прогнозування та планування. У процесі виконання покладених завдань зазначені суб'єкти формують значні масиви управлінських і аналітичних документів, обмін якими здійснюється із застосуванням традиційних та електронних каналів зв'язку. Впровадження сучасних механізмів електронного документообігу у їхній діяльності покликане забезпечити істотне зростання оперативності та впорядкованості документообігу, а також підвищити якість інформаційного супроводу управлінських рішень. Рівень ефективності інформаційного забезпечення органів публічної влади значною мірою визначається ступенем узгодженості дій щодо налагодження комунікаційних зв'язків і взаємного обміну інформаційними ресурсами та документами. У процесі формування інформаційного механізму електронного управління доцільно враховувати дві ключові складові – функціональну та організаційну.

Відповідно до положень Закону України «Про Національну програму інформатизації», реалізація принципів взаємодії учасників формування інформаційного суспільства передбачає наявність належних умов для його

функціонування. Йдеться про партнерську взаємодію та солідарну відповідальність громадян, суб'єктів приватного сектору, органів державної влади й органів місцевого самоврядування, а також інститутів громадянського суспільства. За таких умов громадські об'єднання беруть участь у співпраці з органами публічної влади та бізнесом з питань забезпечення рівного й справедливого доступу до інформаційно-комунікаційних послуг, а також у формуванні суспільних уявлень щодо стратегічних пріоритетів і напрямів розвитку інформаційного суспільства [44].

Важливою передумовою результативного функціонування системи інформаційного забезпечення органів внутрішніх справ є впровадження в їх організаційну структуру функціональної моделі електронного документообігу, що характеризується високим рівнем внутрішньої узгодженості. Така модель передбачає послідовне й раціонально скоординоване застосування форм і засобів інформаційного забезпечення, а також визначення оптимального обсягу необхідних даних. Процес трансформації інформації у практично значущі документи та управлінські рішення охоплює кілька взаємопов'язаних етапів.

На першому етапі здійснюється збір інформації, що покладається на фахівців, професійна компетентність яких передбачає налагодження комунікацій, використання традиційних і цифрових засобів зв'язку, а також застосування науково обґрунтованих методів аналізу. Другий етап пов'язаний із відбором інформації, придатної для використання у довгостроковій перспективі, з використанням спеціалізованих методик і технологій обробки даних. Третій етап полягає у формуванні електронного архіву документів, включно з аналітичними матеріалами, проектами рішень, звітами та іншими інформаційними продуктами, що відображають специфіку діяльності відповідного органу влади. На завершальному, четвертому етапі, забезпечується систематизація та збереження управлінських рішень шляхом підтримання актуальності електронних сховищ документів, оновлення технічних засобів та застосування сучасних інформаційних технологій, що

створює умови для своєчасного використання накопичених інформаційних ресурсів у процесі прийняття управлінських рішень [28, с. 232-233].

Ключовим змістовим елементом публічного управління є процес ухвалення управлінських рішень, інформаційною основою яких виступають відповідні документи. Водночас обсяг операцій із документами є настільки значним, що їх опрацювання часто ускладнює виконання основних управлінських функцій органів влади. Традиційна система документообігу в органах державної влади та місцевого самоврядування характеризується низькою швидкістю та високою ресурсоемністю, оскільки потребує значних затрат на ведення діловодства, реєстрацію вхідної й вихідної кореспонденції, а також утримання кур'єрських і поштових служб. Крім того, у межах такої системи практично відсутні ефективні механізми контролю за процесом доставки, отримання та реєстрації документів у адресата.

Інституціоналізація сервісної моделі в системі публічного управління відбувається паралельно з процесами цифровізації управлінських процедур, зокрема автоматизацією адміністративного регулювання та впровадженням офіційного електронного документообігу. Застосування таких інноваційних організаційних інструментів зумовлене тим, що реалізація концепції сервісної держави в межах традиційних управлінських практик є об'єктивно ускладненою через їхню ресурсомісткість, значні часові витрати та підвищену вразливість до корупційних проявів [5, с. 49].

Сфера публічного управління виступає одним із ключових продуцентів суспільно значущої інформації, оскільки забезпечує формування, накопичення та поширення правових, економічних, екологічних, політичних, статистичних і наукових даних. Крім того, органи влади здійснюють збирання та обробку відомостей про суб'єктів господарювання, населення, виборчі групи та інші соціальні спільноти. Основними користувачами цієї інформації є органи державної влади, представники приватного сектору та громадяни.

Електронний документообіг у системі публічного управління доцільно трактувати як комплекс організаційних і технологічних заходів, що

реалізуються в органах державної та виконавчої влади із застосуванням сучасних цифрових інструментів для створення, оброблення, передавання, пошуку, виконання та контролю управлінських документів. Така діяльність здійснюється відповідно до визначених процедурних регламентів і передбачає координацію дій між учасниками управлінського процесу, а також синхронізацію інформаційних потоків [26, с. 13].

Система електронного документообігу являє собою організаційно-технічний комплекс, призначений для формування, зберігання, розповсюдження та контролю руху електронних документів у межах комп'ютерних мереж установи, а також для управління доступом до них [14, с. 155]. Базовим елементом функціонування такої системи є електронний документ, який створюється за допомогою автоматизованих засобів обробки інформації, може бути засвідчений електронним підписом і зберігатися на електронному носії у відповідному файловому форматі.

Перелік обов'язкових реквізитів електронного документа та порядок їх розміщення визначаються нормами чинного законодавства. Електронні документи можуть створюватися, передаватися, зберігатися та відтворюватися у візуальній формі виключно в електронному середовищі. Візуалізація електронного документа передбачає подання інформації, що в ньому міститься, в електронному або паперовому вигляді у формі, доступній для сприйняття користувачем. Водночас такий документ може бути переглянутий на екрані комп'ютера або відтворений шляхом друку без втрати змістової цілісності.

Згідно із Законом України «Про електронні документи та електронний документообіг», який набрав чинності у січні 2004 року, обов'язковим атрибутом електронного документа є електронний цифровий підпис, що забезпечує ідентифікацію автора документа іншими учасниками електронної взаємодії. Використання електронного підпису надає електронному документу статус оригіналу та забезпечує його повну юридичну силу. Правові засади застосування електронного підпису визначалися Законом України «Про

електронний цифровий підпис», який втратив чинність, та чинним Законом України «Про електронні довірчі послуги», що прийшов йому на зміну [42].

Водночас у сучасній практиці національного публічного управління функції діловодства виходять за межі забезпечення формального обігу управлінської документації. Зокрема, у «Типовій інструкції з діловодства в центральних органах виконавчої влади та місцевих органах виконавчої влади» від 30 листопада 2011 року наголошується на необхідності здійснення контролю за рухом зареєстрованих документів із використанням автоматизованих систем обліку.

Загальна цифровізація суспільних процесів зумовила активне проникнення інформаційних технологій у різні сфери життєдіяльності, включно з публічним управлінням. Застосування цифрових рішень створює передумови для підвищення якості, оперативності та результативності надання публічних послуг. Упровадження систем електронного документообігу в діяльність органів публічної влади сприяє трансформації соціальної взаємодії, оптимізації управлінських процесів і більш ефективному виконанню керівних та координаційних функцій.

1.2. Е-документообіг як інноваційний механізм організації публічного адміністрування

Значущість запровадження системи електронного документообігу зумовлюється не лише необхідністю підвищення результативності діяльності окремих органів публічної влади. За відсутності належного функціонування внутрішньовідомчих систем роботи з документами неможливо забезпечити автоматизацію міжвідомчого електронного обміну, а також створення ефективних електронних порталів взаємодії держави з громадянами та суб'єктами господарювання. Реалізація електронного документообігу передбачає подолання комплексу правових, організаційних і технологічних

викликів. При цьому до інформаційних систем документообігу в органах виконавчої влади висуваються суттєво жорсткіші вимоги порівняно з комерційним сектором, що зумовлено специфікою оброблюваних даних, значна частина яких має офіційний або державний характер (нормативні акти, управлінські рішення, звітна документація, протоколи, інструктивні матеріали тощо). Передумовою успішного переходу до електронного документообігу є попереднє впровадження автоматизованого діловодства та інструментів колективної роботи, що не лише забезпечує технологічну готовність установ, а й сприяє формуванню у посадових осіб практичних навичок роботи з електронними документами, їх передаванням і контролем виконання [26].

Глобальні процеси інформатизації закономірно впливають на трансформацію системи державного управління, зокрема в контексті впровадження концепції електронного урядування та використання її інструментарію, одним із ключових елементів якого є електронний документообіг. У зв'язку з цим органи виконавчої влади України, діючи в межах визначених законодавством повноважень, реалізують державну політику у сфері цифровізації управлінських процесів. Важливе місце в цьому контексті посідає Національна програма інформатизації, у межах якої передбачено формування інтегрованої системи електронного документообігу, здатної оптимізувати процеси підготовки, погодження та ухвалення управлінських рішень шляхом колективного створення й використання документів. Сучасні інноваційні практики публічного управління в Україні розширюють як теоретичні, так і прикладні напрацювання у цій сфері та формують підґрунтя для конструктивної міжінституційної комунікації й масштабування управлінських інновацій.

Одним із найбільш поширених інноваційних напрямів модернізації діяльності органів державної влади є впровадження електронного урядування та цифровізація документообігу. Зазначений підхід сприяє налагодженню більш збалансованих відносин між владними інститутами та населенням відповідних територій, зменшенню соціальної напруги та зниженню рівня

політичної конфронтації шляхом розвитку інструментів електронного діалогу між державою і суспільством. У результаті формується нова управлінська парадигма, що ґрунтується на взаємодії широкого кола суб'єктів – державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, представників бізнесу, освітніх і наукових установ, громадських організацій та активних громадян – у межах глобальних, регіональних і локальних інформаційно-комунікаційних мереж. Сучасні наукові дослідження у сфері публічного управління мають здійснюватися із застосуванням методології системного аналізу, яка дає змогу виявити структурні елементи, взаємозв'язки та функціональні характеристики відповідних механізмів і процесів. З огляду на це електронне урядування доцільно розглядати не як альтернативу або доповнення до традиційних форм управління, а як якісно новий формат взаємодії, що базується на інтенсивному використанні інформаційно-комунікаційних технологій з метою підвищення ефективності надання публічних послуг [41].

В Україні спостерігається поступове утвердження інформаційного суспільства, що проявляється у зростанні ролі інформації в соціально-економічних і політичних процесах, підвищенні швидкості її обробки, а також активному впровадженні обчислювальної техніки й сучасних цифрових технологій у всі сфери суспільного життя.

Технічна інфраструктура діяльності органів публічної влади базується на використанні інтегрованих комп'ютерно-мережевих комплексів, сучасних телекомунікаційних засобів, систем електронного документообігу, а також інформаційно-аналітичних платформ. Зазначені технологічні рішення істотно підвищують оперативність і результативність роботи у складних сегментах аналітичної діяльності, зокрема під час аналізу та прогнозування розвитку надзвичайних ситуацій, опрацювання соціально-економічних даних, формування аналітичних матеріалів, підготовки звітної та довідкової документації [54, с. 619].

У науковій літературі процес упровадження електронного адміністрування в установах публічного сектору зазвичай поділяють на три послідовні етапи:

I етап – етап публічності – передбачає розширення використання інформаційно-комунікаційних технологій з метою забезпечення швидкого та адресного доступу громадян, організацій і суб'єктів господарювання до офіційної інформації. Для реалізації цього етапу органи влади створюють і підтримують офіційні вебресурси, на яких розміщуються нормативно-правові акти, форми адміністративних документів, статистичні й економічні показники. Ключовими характеристиками цього етапу виступають регулярність оновлення інформаційного контенту та функціонування єдиного урядового вебпорталу, що забезпечує доступ до державних інформаційних ресурсів за принципом «єдиного вікна»;

II етап – етап онлайн-транзакцій – пов'язаний із наданням адміністративних послуг в електронній формі, зокрема у сферах реєстрації майна, податкової звітності, отримання дозволів та ліцензій. Реалізація цього етапу сприяє спрощенню складних бюрократичних процедур, зменшенню витрат часу й ресурсів, а також зниженню корупційних ризиків завдяки мінімізації безпосереднього контакту між посадовими особами та отримувачами послуг;

III етап – етап участі – орієнтований на забезпечення інтерактивної взаємодії громадян і бізнесу з органами влади та посадовими особами протягом усього циклу формування й реалізації державної політики. На цьому рівні створюються умови для залучення суспільства до процесів ухвалення управлінських рішень через електронні консультації, обговорення, петиції та інші цифрові інструменти участі [20].

Застосування електронного документообігу в діяльності підрозділів поліції на кожному з означених етапів має свої особливості практичної реалізації. На етапі публічності електронний документообіг забезпечує оперативне оприлюднення нормативно-правових актів шляхом інтеграції відповідних систем із офіційними вебресурсами органів влади. На етапі онлайн-транзакцій електронний документообіг створює можливості для цілодобового надання електронних послуг через «єдине вікно», у тому числі шляхом фіксації видачі документів та їх зберігання в електронних архівах.

На етапі участі електронний документообіг реалізується через використання вебфорумів, сервісів електронних звернень, петицій і скарг. У межах цих інструментів здійснюється обговорення проєктів нормативно-правових актів, акумулюються пропозиції громадськості та формується зведена аналітична документація. У разі досягнення встановленого рівня підтримки електронної ініціативи може автоматично запускатися процедура підготовки відповідного управлінського рішення. Водночас електронне адміністрування, незважаючи на його інноваційний потенціал, не передбачає повної відмови від традиційних управлінських практик, а його впровадження потребує поетапної трансформації організаційних і процесних засад діяльності органів влади [63].

Розвиток електронного документообігу є складовою ширшої концепції електронного урядування, яка ґрунтується на взаємодії низки функціональних модулів: «уряд – уряд» (G2G), «уряд – громадяни» (G2C), «уряд – бізнес» (G2B), а також горизонтальних зв'язків «громадяни – громадяни» (C2C), «бізнес – бізнес» (B2B) та «бізнес – громадяни» (B2C), рис. 1.1.

Застосування цієї моделі у сфері документообігу передбачає організацію ефективної взаємодії між органами влади, населенням та суб'єктами господарювання в межах відповідних адміністративно-територіальних одиниць. Модуль «уряд – уряд» (G2G) спрямований на формування єдиного внутрішнього інформаційного середовища органів державної влади шляхом інтеграції ключових спеціалізованих баз даних, які використовуються різними гілками та рівнями державного управління. Його функціонування передбачає цифровізацію та автоматизацію адміністративних процедур, а також впровадження систем електронного документообігу в органах публічної влади на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях. Значна частина управлінських операцій реалізується в електронному, безпаперовому форматі, зокрема через обмін електронними документами або використання спеціалізованих систем електронного документообігу із застосуванням електронного цифрового підпису без необхідності створення паперових копій.

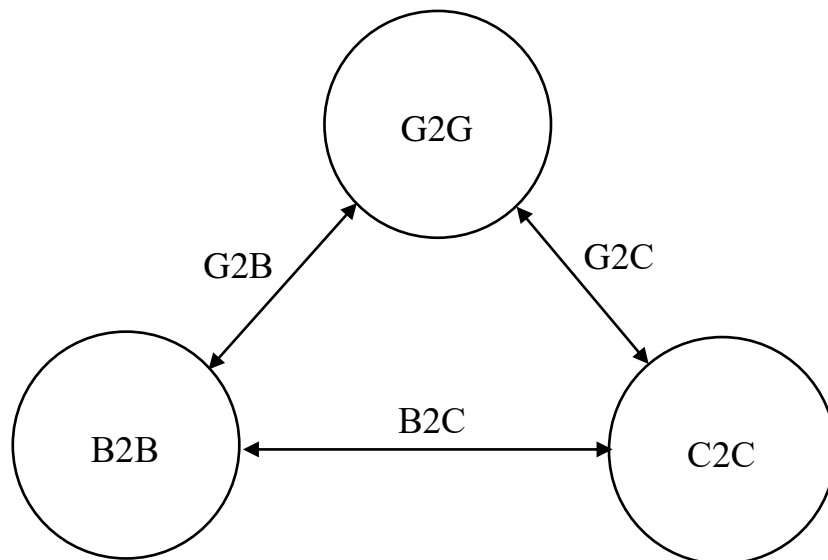


Рис. 1.1. Модель взаємодії в е-урядуванні

Джерело: [65]

Запровадження модуля «уряд – уряд» у поєднанні з електронним документообігом зумовлює низку системних змін у діяльності державних інституцій:

- по-перше, відбувається трансформація комунікаційної моделі управління, за якої домінування вертикальних зв'язків поступається розвитку горизонтальної взаємодії між міністерствами, відомствами та іншими органами влади, що активізує міжрегіональну і міжвідомчу координацію;

- по-друге, уніфікація інформаційних ресурсів і сервісів органів державної влади та місцевого самоврядування сприяє усуненню дублювання функцій, паралельного виконання однакових завдань і повторного накопичення ідентичної інформації;

- по-третє, розширення доступу до повної та актуальної інформації мінімізує ризики її свідомого викривлення на окремих рівнях управлінської ієрархії та зменшує можливості маніпулятивного впливу на процес ухвалення управлінських рішень.

Окрім цього, запровадження механізмів контролю за виконанням управлінських рішень створює передумови для запобігання нецільовому використанню бюджетних коштів і зловживанням, зумовленим інформаційною

асиметрією. Водночас суттєво скорочуються витрати часу й матеріальних ресурсів на обробку, передачу, тиражування та пошук документів, а також підвищується ефективність використання робочого часу посадових осіб, оскільки всі зацікавлені суб'єкти мають оперативний доступ до проєктів документів і внесених змін, що істотно прискорює процедури погодження та ухвалення остаточних рішень.

Модуль «уряд – громадяни» (G2C) орієнтований на переосмислення ролі держави як постачальника публічних сервісів, покликаних забезпечити громадянам комфортні умови життєдіяльності, професійної реалізації та участі в суспільному житті. У межах цього модуля оптимізується надання широкого спектра електронних послуг, зокрема онлайн-пошук роботи, доступ до медичних консультацій із використанням електронних медичних карток, подання та обробка електронних форм, обмін інформацією між органами влади і громадянами, подання звернень, скарг і пропозицій із можливістю відстеження етапів їх розгляду, а також отримання та оплата адміністративних послуг у дистанційному режимі.

Функціональне призначення модуля «уряд – бізнес» (G2B) полягає у спрощенні процедур започаткування та ведення підприємницької діяльності шляхом упровадження електронної реєстрації суб'єктів господарювання, оформлення дозвільних документів, а також подання заявок на участь у державних закупівлях. Реалізація цього модуля сприяє активізації малого та середнього бізнесу й підвищенню загальної ефективності економічних структур. До основних сервісів, що надаються в його межах, належать електронне подання і сплата податкової звітності, формування реєстрів сплачених податків, а також подання заяв на отримання ліцензій, сертифікатів і дозволів як у паперовій, так і в електронній формі.

Упровадження електронного документообігу трансформує діяльність органів влади, усуваючи їхню закритість та непрозорість і ліквідуючи ситуації, за яких результати громадської або підприємницької активності залишаються без належного реагування. Очікуваними результатами реалізації зазначених

модулів є підвищення відкритості та прозорості функціонування державного апарату, раціоналізація використання часу і матеріальних ресурсів, поліпшення якості адміністративних послуг та зменшення залежності громадян і суб'єктів господарювання від суб'єктивних рішень посадових осіб.

Водночас слід підкреслити, що в процесі реалізації моделей G2G, G2C і G2B створюються передумови для ефективного функціонування зворотних комунікаційних каналів «громадянин – уряд» (C2G) та «бізнес – уряд» (B2G), які мають специфічні механізми впровадження та не завжди повністю охоплюються традиційними моделями електронного урядування.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ Е-ДОКУМЕНТООБІГУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

2.1. Стан впровадження системи е-документообігу в діяльність органів публічної влади в Україні

Ключовим призначенням упровадження електронного документообігу є формування комплексної системи управління документами та робочими процесами, а також забезпечення належного рівня контролю за виконавською дисципліною в органах державної влади. Така система охоплює сукупність технологічних та інформаційних процедур обробки документів і механізмів організації нагляду за їх проходженням та виконанням.

У контексті розвитку цифрового врядування та інструментів електронної демократії на місцевому рівні впровадження електронного документообігу зумовлює необхідність реалізації низки стратегічних завдань. До них належать:

- унормування адміністративних процедур;
- уніфікація та стандартизація нормативно-правових актів;
- формування цілісної та ефективної системи управлінської документації;
- визначення політики зберігання документів у паперовій чи електронній формі;
- налагодження інформаційної взаємодії між органами державної влади та органами місцевого самоврядування на основі електронного документообігу із застосуванням кваліфікованого електронного підпису;
- функціональна інтеграція інформаційних ресурсів публічних інституцій;
- забезпечення передавання, довгострокового зберігання, оновлення й доступності електронних документів у державних архівах, бібліотеках і музеях [61; 27].

Організація електронного документообігу в системі публічного управління та місцевого самоврядування включає комплекс взаємопов'язаних процесів:

- розроблення стратегічних підходів до розвитку інфраструктури електронного документообігу на всіх рівнях державного управління;
- організаційно-правове й технологічне забезпечення функціонування таких систем;
- оцінювання часових та ресурсних параметрів їх упровадження;
- визначення стандартів інформаційного обміну;
- координація використання стандартів документообігу на різних рівнях управлінської взаємодії;
- створення міжвідомчих механізмів контролю за розвитком відповідної інфраструктури;
- забезпечення інформаційної безпеки електронного документообігу в органах влади [27].

Запровадження систем електронної обробки документів у діяльність органів державної влади має суттєве значення для підвищення результативності та прозорості функціонування як окремих установ, так і системи публічного та муніципального управління загалом. Використання електронного документообігу сприяє:

- скороченню строків підготовки та оформлення управлінських документів;
- автоматизованому веденню й актуалізації баз нормативних і розпорядчих актів;
- зменшенню обсягу рутинних операцій;
- концентрації управлінських зусиль на вирішенні пріоритетних завдань;
- підвищенню якості управлінських рішень;
- мінімізації ризиків втрати документів;
- формуванню прозорих інформаційних процесів створення й обміну документами з можливістю контролю на кожному етапі їх життєвого циклу.

Системи електронного документообігу надають широкі функціональні можливості, зокрема щодо:

- формування декількох електронних сховищ документів,
- відстеження та перевірки версій файлів,
- здійснення аудиту дій користувачів і ведення журналів активності.
- забезпечення ефективного пошуку документів із використання метаданих і вмісту,
- підтримки конвертації файлів різних форматів,
- полегшення інтеграції з іншими складовими інфраструктури електронного урядування,
- дозволяють гнучко управляти доступом до інформації та розмежовувати ролі користувачів.

Сукупність зазначених функцій сприяє підвищенню рівня відкритості та прозорості діяльності органів публічної влади [27].

Значущість запровадження систем електронного документообігу зумовлюється не лише потребою оптимізації діяльності окремих органів публічної влади. Без налагодженого функціонування відомчих інформаційних систем обробки документів неможливим є повноцінне автоматизоване міжвідомче електронне листування, а також створення ефективних цифрових платформ для взаємодії органів влади з громадянами та суб'єктами господарювання.

Реалізація електронного документообігу потребує комплексного вирішення нормативно-правових, організаційно-управлінських і технічних завдань. До систем, що використовуються міністерствами та іншими органами влади, висуваються підвищені вимоги порівняно з рішеннями, поширеними у приватному секторі, оскільки значна частина управлінської документації містить інформацію публічно-правового характеру. Йдеться, зокрема, про розпорядчі та нормативні акти, звітні матеріали, протоколи засідань, службове листування, рекомендації, інструкції та положення.

Ефективний перехід до електронного формату документообігу передбачає попереднє впровадження автоматизованих систем діловодства та інструментів підтримки колективної роботи. Такі заходи не лише створюють технологічне підґрунтя для цифровізації документообігу, а й забезпечують формування у посадових осіб практичних навичок роботи з електронними документами, зокрема щодо їх передавання, обліку та контролю виконання.

В Україні поступово сформовано правову базу для розвитку систем електронного документообігу. Прийняття у 2017 році Закону України «Про електронні довірчі послуги» [46], який набрав чинності у 2018 році, стало підґрунтям для масштабного оновлення нормативно-правового регулювання у цій сфері. Упродовж наступних років були переглянуті та доповнені акти, що визначають порядок використання електронних довірчих послуг і здійснення електронного документообігу в органах державної влади, органах місцевого самоврядування, а також на підприємствах і в установах державної форми власності. Окрему роль відіграли рішення Кабінету Міністрів України щодо електронної взаємодії державних інформаційних ресурсів і документування управлінської діяльності, а також нормативні документи центрального органу виконавчої влади у сфері цифровізації, спрямовані на уніфікацію форматів даних та електронних повідомлень. Набули чинності постанови КМУ: «Деякі питання організації електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів», а також «Деякі питання документування управлінської діяльності»; накази Державного агентства з питань електронного урядування України: «Про затвердження Вимог до форматів даних для електронного документообігу в органах державної влади», «Про затвердження форматів електронних повідомлень та обміну даними системи електронної взаємодії державних органів» та ін.; затверджено Положення про взаємодію системи електронної взаємодії органів виконавчої влади (версія 2.0) із системами електронного документообігу [4].

Упродовж останнього десятиліття органи державної влади здійснюють послідовні кроки щодо переведення документообігу в електронну форму. Починаючи з 2013 року, електронний цифровий підпис було інтегровано в

діяльність Секретаріату Кабінету Міністрів України, а вже у 2014-2015 роках переважну частину внутрішнього документообігу цього органу було цифровізовано. У подальшому запроваджено юридично значущий електронний обмін документами між центральними органами виконавчої влади. У 2016 році запроваджено юридично значимий електронний документообіг між центральними органами виконавчої влади. За даними Державного агентства з питань електронного урядування (яке у вересні 2019 року було перетворено на Міністерство цифрової трансформації), у 2018 році до системи електронної взаємодії органів виконавчої влади було підключено 193 органи влади. Станом на січень 2019 року електронну міжвідомчу взаємодію впроваджено у 673 організаціях. Щодня в системі пересилається близько 5400 електронних документів [9; 27].

Упродовж 2018-2019 років було реалізовано комплекс організаційно-технічних заходів, спрямованих на підготовку до запровадження системи електронного документообігу «АСКОД», що передбачало, зокрема, постійний моніторинг законодавчих змін і формування відповідних аналітичних матеріалів для працівників Секретаріату Кабінету Міністрів України. Починаючи з 2020 року, підготовка всіх законопроектів має здійснюватися в межах єдиного автоматизованого середовища електронного документообігу. Представники трьох суб'єктів законодавчої ініціативи отримують доступ до персоналізованих електронних кабінетів, що забезпечує можливість створення, опрацювання, редагування та погодження проектів документів відповідно до наданих повноважень. Електронні документи, сформовані в межах зазначеної системи, засвідчуються кваліфікованим електронним підписом. При цьому народні депутати мають змогу індивідуально налаштовувати отримання інформаційних повідомлень щодо реєстрації нових законопроектів, появи експертних висновків чи інших матеріалів, виходячи з власних пріоритетів законотворчої діяльності. Пропозиції, поправки та висновки до законопроектів подаються до апарату Верховної Ради України або відповідних комітетів у формі електронних документів, підписаних КЕП [27].

Станом на початок 2025 року в Україні функціонує близько 4 269 точок обслуговування ЦНАПів, включаючи стаціонарні центри (1287), віддалені робочі місця (ВРМ), мобільні ЦНАП та територіальні підрозділи, які загалом охоплюють близько 5 тисяч точок надання послуг для громадян, хоча частина з них може бути тимчасово закрита через безпекову ситуацію [15].

Окрім цього, у 2021 році органи державної влади мали здійснити перехід на європейський стандарт електронних документів, ухвалений наприкінці 2019 року. На той час система електронного погодження законопроектів уже була розроблена та перебувала на стадії тестування. Її функціональні можливості передбачають також відстеження процесу ухвалення законів і підготовку аналітичних матеріалів для працівників Секретаріату Кабінету Міністрів України. Вагомим чинником прискорення цифровізації документообігу в системі державного управління стало ухвалення Кабінетом Міністрів України постанови щодо впровадження принципу «цифровий за замовчуванням». Згідно з цим підходом, нові нормативно-правові акти орієнтуються насамперед на електронний формат реалізації передбачених у них процедур. Для цього проекти нормативних актів проходять цифрову експертизу, за результатами якої кожен новий документ не стримує, а, навпаки, сприяє активнішому впровадженню електронних рішень у сфері публічного управління [13].

У глобальному вимірі спостерігається стійка тенденція до зростання кількості публічних адміністрацій, які впроваджують системи електронного документообігу з метою підвищення якості управління та оптимізації адміністративних і бізнес-процесів. В Україні окремі міста, зокрема Київ, Вінниця та Тернопіль, уже тривалий час демонструють результативний досвід у цій сфері. Важливою передумовою успішної цифрової трансформації державного управління є забезпечення сумісності інформаційних рішень. Хоча з часом окремі технології зазнають модернізації або переходять до категорії застарілих, усі вони мають інтегруватися та функціонувати в межах єдиної, цілісної цифрової екосистеми.

Застосування цифрових технологій у практиці функціонування органів державної влади та органів місцевого самоврядування здійснюється за низкою взаємопов'язаних напрямів. Передусім ідеться про вдосконалення систем електронного документообігу, формування локальних інформаційних мереж, а також упровадження уніфікованих стандартів діловодства та управління документами. Важливе місце посідає орієнтація на використання програмних продуктів і алгоритмів із відкритим програмним кодом, що сприяє підвищенню прозорості та адаптивності цифрових рішень. Окрему увагу приділено розвитку міжвідомчого електронного документообігу, який дозволяє суттєво скоротити часові витрати на обробку інформації. Крім того, цифрові інструменти використовуються для підвищення обґрунтованості управлінських рішень шляхом систематизації результатів наукових досліджень, аналітичних рекомендацій і матеріалів з підвищення кваліфікації у соціально-економічній сфері.

Зараз в державних органах України впроваджується багато різних системи електронного документообігу, серед яких є й українські розробки – системи електронного документообігу Адміністрації Президента України, АСКОД, «Megapolis.Документообіг», «Атлас ДОК», «ДОК ПРОФ 2.0» і «FossDoc». Для автоматизації центрів надання адміністративних послуг використовуються спеціальні системи: «Трембіта», «Галерея послуг», «Вулик», «АСКОД. Адміністративні послуги», «FossDoc. Автоматизація ЦНАП» та ін.

Найбільш поширеними системами в муніципалітетах є: «iTSOffice», «АСКОД», «Optima Work-Flow», DocsVision, «LotusNotes», «КАІ-Документообіг». Крім цього використовуються такі системи електронного документообігу як «Діловод», «Діло», «Бізнес-Підприємство», «Док Проф 2.0», «e1-Dok system», «FossDoc», «IDS-Documents» [22, с. 136].

Упровадження систем електронного документообігу характеризується низкою переваг, серед яких варто виокремити формування єдиного електронного архіву документів, можливість ведення персоналізованих

електронних кабінетів, паралельну обробку документів на різних етапах їх погодження, застосування стандартизованих шаблонів, оперативний обмін інформацією та збереження історії змін. Додатковими перевагами є скорочення використання паперових носіїв, прискорений пошук інформації, застосування кваліфікованого електронного підпису, а також інтеграція мультимедійних елементів у документи.

Водночас запровадження нового програмного забезпечення для управління інформаційним контентом у межах усталеної організаційної структури може сприйматися персоналом як чинник невизначеності або загроза звичним формам роботи. З огляду на те, що значна частка державних службовців належить до вікової групи старше 36 років, цей аспект здатний прямо або опосередковано впливати на темпи та ефективність упровадження електронного документообігу. У результаті можуть виникати організаційні труднощі, зумовлені людським фактором, які потребують додаткових управлінських та навчальних заходів.

2.2. Впровадження е-документообігу в діяльність органів публічної влади: зарубіжний досвід

На сьогодні в Україні сформовано певний практичний доробок щодо запровадження систем електронного документообігу на різних щаблях публічного управління. Водночас у кожному органі державної влади процеси цифровізації документаційних потоків реалізуються фрагментарно, що зумовлено різними підходами до інформатизації управлінської діяльності, а також браком уніфікованих методичних рекомендацій, стандартів і цілісної концепції впровадження електронного документообігу. У результаті органи публічної влади самостійно визначають параметри застосування таких систем, зокрема їх функціональне наповнення, масштаби використання та глибину інтеграції в управлінські процеси.

Серед ключових чинників, що стримують ефективне використання систем електронного документообігу в органах державної влади, слід виокремити відсутність дієвих організаційно-правових механізмів їх практичної реалізації, недостатню розробленість єдиної методологічної основи та специфіку функціонування державного апарату. Незважаючи на багаторічне нормативно-правове врегулювання зазначених питань, системи електронного документообігу нині повноцінно функціонують лише в окремих органах влади. Такий стан значною мірою зумовлений низькою результативністю державної політики у сфері цифровізації управління, а також обмеженим фінансовим забезпеченням процесів розроблення й упровадження відповідних інформаційних систем. Додатковою перешкодою виступає інституційна інерційність персоналу органів місцевого самоврядування, орієнтованого на традиційні паперові технології, та небажання адаптуватися до інноваційних форм організації документаційних процесів, зокрема створення, опрацювання, передавання, зберігання й архівування електронних документів [23, с. 49].

Недостатній рівень матеріально-технічного оснащення працівників також ускладнює доступ до електронних документів у ситуаціях, коли службова діяльність здійснюється поза межами робочого місця, зокрема під час відряджень або нарад. У зв'язку з цим проблеми впровадження електронного документообігу доцільно розглядати в комплексному вимірі, беручи до уваги необхідність забезпечення постійного та незалежного від місця перебування доступу користувачів до електронних інформаційних ресурсів.

Державне регулювання у сфері електронного документообігу спрямоване на реалізацію цілісної державної політики в цій галузі, гарантування прав і законних інтересів учасників електронного документообігу, а також формування належної нормативно-правової бази, що регламентує процеси створення, оброблення, передавання, отримання, зберігання, використання та знищення електронних документів [42, с. 118].

До базових принципів функціонування електронного документообігу належать:

- однократність створення документа;
- можливість паралельного виконання операцій з метою скорочення строків його опрацювання;
- безперервність руху документаційних потоків;
- використання централізованої бази даних для уникнення дублювання інформації;
- наявність ефективної системи пошуку документів.

Запровадження електронного документообігу забезпечує низку переваг, серед яких:

- перехід до зручного, оперативного та економічно доцільного безпаперового документообігу з юридичною значимістю;
- зниження фінансових і інформаційних ризиків завдяки підвищенню рівня конфіденційності;
- оптимізація використання ресурсів шляхом створення електронних архівів;
- удосконалення процедур підготовки, обліку, передавання й зберігання документів із дотриманням вимог автентичності, цілісності та неспростовності;
- застосування криптографічних засобів захисту інформації;
- можливість перевірки юридичної сили електронних документів за допомогою електронного цифрового підпису;
- скорочення строків укладення договорів і подання фінансової та податкової звітності;
- забезпечення швидкого та надійного обміну документами між суб'єктами незалежно від їх територіального розташування [7, с. 29].

Практика зарубіжних країн, зокрема США, Великої Британії, Італії, Естонії, а також держав-членів Європейського Союзу, засвідчує, що інструменти електронного урядування, складовою яких є електронний

документообіг, посідають провідне місце в системі публічного управління, сприяючи підвищенню прозорості та ефективності діяльності органів влади [2].

Наразі у переважній більшості органів державної влади, установ та організацій застосовується так званий змішаний (напівелектронний) документообіг, що вважається однією з найменш ефективних моделей його організації, оскільки частина документів формується в електронному форматі, тоді як інша частина продовжує оброблятися у паперовому вигляді. Така практика нівелює переваги цифрових технологій та ускладнює оптимізацію управлінських процесів.

У процесі впровадження систем електронного документообігу необхідно враховувати, що механізми їх запровадження в органах державної влади мають істотні відмінності порівняно з комерційним сектором. Зокрема, діловодство в публічних інституціях здійснюється у суворій відповідності до вимог чинного законодавства, а також регламентується внутрішніми нормативними документами установ. Саме регламент організації визначає порядок перевірки, обробки та передавання документів, їх життєвий цикл, контроль виконання, а також розподіл функціональних обов'язків між працівниками [19, с. 117].

Збереженню такої ситуації сприяє низка об'єктивних і суб'єктивних чинників, серед яких варто виокремити обмеженість фінансових ресурсів органів державної влади, особливо на місцевому рівні; складність інтеграції інформаційних систем, запроваджених у різні періоди та таких, що істотно різняться за архітектурою і протоколами обміну даними; функціональні обмеження наявних систем електронного документообігу; а також недостатній рівень обізнаності працівників державних установ, органів місцевого самоврядування та громадян щодо переваг і можливостей електронного адміністрування [37, с. 24].

Водночас ідея електронного урядування викликає значний інтерес у світовій практиці публічного управління. Багато держав уже впровадили або

перебувають на етапі активного впровадження відповідних цифрових інструментів. У межах таких систем громадянам надається широкий спектр електронних послуг, зокрема оформлення дозволів, ліцензій, сплата адміністративних штрафів тощо. Позитивний зарубіжний досвід свідчить про суттєве спрощення адміністративних процедур та зменшення навантаження на державні інституції.

Вивчення й адаптація успішних практик функціонування електронного урядування в інших країнах дозволяє не лише продемонструвати реальні переваги таких систем, а й створити підґрунтя для їх комплексного впровадження в Україні. Перспективним напрямом розвитку електронного документообігу є інтеграція електронного цифрового підпису в системи надання адміністративних послуг в електронній формі. Реалізація цього підходу потребує доступу до достовірної та актуальної інформації з боку різних органів державної та місцевої влади, підпорядкованих установ, а також корпоративних структур, залучених до процесу надання послуг.

Практика такої інтеграції вже довела свою ефективність у низці держав, зокрема в Казахстані, де електронний портал державних послуг поєднано з інформаційно-аналітичними системами органів влади. У результаті впровадження даного підходу обсяги паперового документообігу було суттєво скорочено, а доступ громадян до адміністративних послуг – спрощено [52, с. 218].

Однією з найбільш затребуваних електронних послуг є комплексна державна послуга, пов'язана з народженням дитини, яка охоплює оформлення свідоцтва про народження, призначення відповідної соціальної допомоги та постановку дитини на облік до закладів дошкільної освіти. Для отримання зазначеної послуги в електронному форматі користувачу достатньо здійснити авторизацію на порталі, заповнити електронну заяву із зазначенням ідентифікаційних даних батьків і дитини та реквізитів банківського рахунку, а також підтвердити подання заяви за допомогою електронного цифрового підпису.

Наступним етапом розвитку системи публічного управління має стати запровадження комплексного автоматизованого обміну інформацією між усіма суб'єктами владних повноважень на основі сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Такий підхід створює умови для функціонування єдиного міжвідомчого інформаційного середовища, у межах якого забезпечується обробка достовірних персональних та інших даних, а також здійснюється автоматизований моніторинг цільового та ефективного використання бюджетних ресурсів.

Французька Республіка вирізняється найдовшою серед європейських країн історією формування сервісно орієнтованої моделі електронного урядування. Перші передумови її становлення пов'язані із впровадженням у 1984 році мережі терміналів Minitel, що надавали можливість здійснювати оплату рахунків, отримувати доступ до окремих державних послуг і виконували функції інформаційно-довідкової системи. Активна державна політика у сфері розвитку електронних сервісів почала формуватися наприкінці 1990-х років, зокрема у 1998 році було ініційовано розроблення стратегічного бачення розвитку електронного урядування до 2004 року. Прийняття профільного нормативно-правового акта у 2005 році заклало правові основи цієї сфери, тоді як 2008 рік вважається фактичним початком повноцінного функціонування електронного уряду. Важливою віхою стало досягнення у 2014 році повного переведення державних послуг Франції в онлайн-формат, що стало унікальним прикладом у світовій практиці [61].

Естонія розпочала цілеспрямоване планування переходу до електронного урядування у 1997 році, обравши за основу децентралізовану інфраструктуру обміну даними X-Road. У межах цієї системи органи державної влади та приватний сектор здійснюють безпосередню взаємодію в захищеному цифровому середовищі, використовуючи наявні інформаційні ресурси та бази даних. Визначальною складовою естонської моделі стало обов'язкове застосування цифрової ідентифікації, що реалізується через персональні електронні посвідчення з інтегрованим чіпом і функцією

електронного підпису. Це забезпечило поетапне впровадження широкого спектра електронних сервісів у фінансовій, податковій, адміністративній, освітній, медичній та підприємницькій сферах [30, с. 54].

Республіка Польща також належить до країн, які відносно рано розпочали формування політики розвитку інформаційного суспільства, ухваливши відповідну програму ще у 2001 році. Подальшим кроком стало затвердження у 2004 році оновленої стратегії, серед ключових пріоритетів якої визначалося створення інтегрованої платформи електронних публічних послуг. Стратегічні цілі передбачали забезпечення універсального доступу громадян і суб'єктів господарювання до мережі Інтернет за критеріями швидкості, безпеки та економічної доступності, розширення переліку електронних послуг, а також підвищення рівня цифрової грамотності населення [34].

На сучасному етапі система електронного урядування в Польщі досягла достатньо високого рівня розвитку, що дозволяє надавати більшість адміністративних послуг у дистанційному форматі. Серед них – електронне податкове звітування, митні процедури, реєстрація підприємницької діяльності, електронні судові та виборчі механізми, публічні закупівлі, реєстрація транспортних засобів, системи екстреного інформування, а також цифрові сервіси у сфері охорони здоров'я. Хоча зазначені послуги реалізуються через різні державні вебресурси, їх інтеграцію та взаємодію забезпечує єдина платформа ePUAP.

З огляду на це, польський досвід упровадження елементів електронного урядування є надзвичайно цінним для України. Попри певне відставання від провідних держав Європейського Союзу, Польща сформувала функціональну систему електронного уряду та ефективно використовує її потенціал. Запровадження електронного документообігу істотно спрощує доступ громадян до адміністративних послуг, підвищує рівень інформаційної відкритості та прозорості діяльності органів державної влади й місцевого самоврядування, а також виступає важливим чинником становлення інформаційного суспільства та демократичних інститутів [43, с. 76].

Узагальнюючи викладене, до ключових переваг електронного урядування в Польщі слід віднести зростання відкритості публічних адміністрацій, скорочення часових витрат на обробку інформації та розширення можливостей доступу громадян до публічних інформаційних ресурсів завдяки активному використанню інформаційно-комунікаційних технологій.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ Е-ДОКУМЕНТООБІГУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

3.1. Оптимізація організаційних засад функціонування систем електронного документообігу в інституціях публічного управління

Ефективна реалізація електронного урядування загалом і систем електронного документообігу зокрема вимагає від посадових осіб сучасного рівня сформованої сукупності знань і компетентностей щодо функціонування відповідних інформаційних процесів. Запровадження електронного документообігу в діяльність органів державної влади створює умови для оптимізації внутрішніх і міжвідомчих інформаційних потоків, скорочення термінів опрацювання управлінської інформації, підвищення оперативності та обґрунтованості управлінських рішень, а також посилення контролю за їх виконанням і покращення координації між органами публічної влади. Актуальність цієї проблематики зумовлена тим, що документообіг у публічному секторі залишається одним із найбільш складних напрямів запровадження автоматизованих інформаційних систем в Україні. Саме документообіг є базовим елементом управлінських процесів і суттєво впливає на якість прийняття управлінських рішень. Без належно організованої системи документообігу жодна установа не здатна забезпечити стабільну, економічно доцільну та результативну діяльність, оскільки від цього залежить ефективність управлінського апарату, рівень управлінської культури та загальна якість публічного управління [58, с. 71].

На сьогодні в Україні накопичено певний практичний досвід запровадження систем електронного документообігу на різних рівнях державного управління. Водночас відсутність уніфікованих методичних рекомендацій, стандартів і чітко визначених підходів до впровадження таких систем зумовлює те, що кожен місцевий орган виконавчої влади самостійно

формує власне бачення масштабів, функціонального наповнення та глибини застосування електронного документообігу у своїй діяльності.

Серед ключових проблем ефективного використання систем електронного документообігу в місцевих органах виконавчої влади слід виокремити недостатню розвиненість організаційно-правових механізмів їх реалізації, фрагментарність загальної методологічної бази, а також специфіку функціонування виконавчого апарату. Сукупність зазначених чинників істотно ускладнює впровадження типових і стандартизованих рішень у цій сфері. Додатковими перешкодами виступають обмежене розуміння користувачами функціонального призначення електронного документообігу та психологічна неготовність посадових осіб до активного використання інформаційно-комунікаційних технологій у щоденній професійній діяльності [22, с. 136].

Науково обґрунтовано, що формування дієвих механізмів взаємодії органів влади з суспільством неможливе без комплексної комп'ютеризації управлінських процесів. Подальший розвиток нормативно-правового забезпечення у цій сфері потребує визнання міжнародних стандартів, зокрема стандартів Міжнародної організації зі стандартизації (ISO), ратифікації відповідних міжнародних угод, а також адаптації технічних і організаційних стандартів, які вже застосовуються в європейських країнах, до національного законодавства. Водночас навіть прискорене впровадження зазначених заходів не гарантує миттєвих результатів через затримки у розробленні та прийнятті підзаконних нормативно-правових актів.

Таким чином, концепція електронного урядування ґрунтується на поєднанні двох взаємопов'язаних, але функціонально відокремлених складових: внутрішньої державної інформаційної інфраструктури, що за своєю логікою наближена до корпоративних інформаційних мереж, та зовнішньої інфраструктури, орієнтованої на взаємодію з громадянами й організаціями. У межах функціонування «електронної держави» здійснюється інтеграція інформаційних ресурсів органів державної влади та

формування системи електронних сервісів. З метою підвищення ефективності діяльності органів публічної влади в рамках реалізації заходів Національної програми інформатизації передбачається об'єднання наявних і таких, що розвиваються, інформаційних систем у єдиний інформаційно-аналітичний комплекс – загальнодержавну інформаційно-аналітичну систему органів державної влади України.

Метою формування інтегрованої національної системи електронного документообігу є створення ефективного механізму обігу управлінської документації (указів, постанов, законів, розпоряджень, повідомлень, звітних та аналітичних матеріалів тощо), а також оптимізація строків підготовки й ухвалення управлінських рішень шляхом автоматизації процесів колективного створення, опрацювання та використання документів у діяльності органів державної влади. Водночас на сучасному етапі відсутній комплексний нормативно-правовий акт, який би системно врегулював суспільні відносини у сфері електронного урядування, що суттєво ускладнює практичну реалізацію відповідних механізмів.

Додатковим стримувальним чинником виступає інституційна інертність та психологічна неготовність значної частини персоналу державних органів до впровадження інновацій, а також недостатній рівень підготовки щодо використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у щоденній службовій діяльності. За таких умов передчасно говорити про повноцінну модернізацію управлінських процесів у системі державного управління, оскільки виконання службових обов'язків значною мірою покладається на індивідуальні зусилля державних службовців та їхню самоосвітню активність. Окремою проблемою залишається відсутність уніфікованих організаційно-технологічних рішень у сфері електронного адміністрування, що пояснюється специфікою бізнес-процесів у державних установах та неможливістю прямого запозичення типових моделей.

Процеси здійснення операцій з електронними документами, зокрема їх передавання на довгострокове архівне зберігання, ускладнюються нечітко

визначеним правовим статусом електронного документа, а також браком єдиної системи форматів даних і стандартів зберігання електронної інформації. За таких обставин впровадження уніфікованої інформаційно-телекомунікаційної інфраструктури для органів публічної влади наразі не може бути реалізоване в повному обсязі [39, с. 92].

У процесі запровадження електронного документообігу необхідно враховувати, що умови його впровадження в органах державної влади істотно відрізняються від аналогічних процесів у приватному секторі, зокрема з огляду на такі особливості:

- діловодство в органах державної влади здійснюється з обов'язковим дотриманням вимог чинного законодавства;
- ключову роль відіграють внутрішні регламенти діяльності установ, які детально визначають порядок перевірки, руху документів, етапи їх життєвого циклу, рівень виконавської дисципліни та розподіл функціональних обов'язків.

Водночас державою вже сформовано певні передумови для якісних зрушень у сфері інформатизації, зокрема:

- більшість державних органів забезпечені комп'ютерною технікою та базовими програмними засобами;
- здійснено розвиток телекомунікаційної інфраструктури, що дозволило підключити всі місцеві органи виконавчої влади та переважну частину органів місцевого самоврядування до мережі Інтернет;
- впроваджено значну кількість інтегрованих інформаційних, телекомунікаційних та інформаційно-телекомунікаційних систем, у тому числі відомчі системи електронного документообігу та системи підтримки управлінських рішень;
- переважна частина державних службовців володіє базовими цифровими компетентностями [60, с. 134].

Разом із тим поширення електронного документообігу із застосуванням електронного цифрового підпису стримується недостатньою узгодженістю дій

органів державної влади різних рівнів, а також низьким рівнем мотивації персоналу до впровадження інноваційних підходів в організації роботи.

До основних причин повільного переходу від паперового до електронного документообігу належать:

- відсутність цілісної системи національних інформаційних ресурсів і налагоджених механізмів інформаційної взаємодії між органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування;

- брак уніфікованих форматів і протоколів електронного цифрового підпису, а також єдиного для органів державної влади центру сертифікації ключів;

- недостатній рівень обізнаності посадових осіб щодо сутності, можливостей і переваг електронного документообігу;

- домінування консервативних установок, небажання персоналу адаптуватися до нових умов праці, стереотипність мислення та орієнтація на традиційні паперові процедури;

- складність оцифрування значних масивів наявної паперової документації;

- моральна та фізична зношеність комп'ютерної техніки, а також обмежений доступ до мережі Інтернет у низці установ;

- необхідність забезпечення повної юридичної сили електронних документів шляхом упровадження електронного цифрового підпису [53, с. 30].

Електронний документообіг слід розглядати як комплекс сучасних технологічних рішень, що не лише оптимізують окремі управлінські процедури, а й зумовлюють глибоку трансформацію діяльності органів державної влади. Очевидно, що впровадження системи такого масштабу не може здійснюватися одномоментно або «з нуля», оскільки її інтеграція охоплює практично всі ключові напрями функціонування установи та за відсутності належної підготовки здатна спричинити тривалі порушення управлінських процесів. Негативні наслідки можуть проявитися не лише у роботі самого органу влади, а й у діяльності підпорядкованих структур. У

зв'язку з цим до початку використання систем електронного документообігу та діловодства необхідно здійснити всебічну оцінку рівня готовності всіх залучених органів виконавчої влади до впровадження принципово нових інформаційних технологій.

Запровадження електронного документообігу висуває комплекс вимог до посадових осіб, діяльність яких пов'язана з опрацюванням документів. Зокрема, йдеться про наявність комп'ютерної техніки, технічні характеристики якої відповідають вимогам спеціалізованого програмного забезпечення; повне забезпечення персональними комп'ютерами всіх працівників, задіяних у документообігу; функціонування каналів зв'язку з достатньою пропускну здатністю між робочими станціями; використання автоматизованих систем діловодства, що забезпечують перехід до електронної форми обігу документів; психологічну готовність керівного складу до застосування електронних аналогів власноручного підпису; а також наявність сервісів і технічних засобів для оцифрування паперових документів [13].

Працівники, які отримують документи в паперовій формі, фактично обмежені можливістю лише ознайомлення з їх змістом. Будь-яка форма участі у підготовці, перегляді чи обговоренні документів передбачає використання персонального комп'ютерного пристрою з доступом до електронного цифрового підпису. З технологічної позиції система електронного документообігу є інтегрованим середовищем, що охоплює створення, реєстрацію та обробку документів, а також забезпечує їх взаємодію із зовнішніми системами електронного обміну. Саме тому для підвищення ймовірності своєчасного завершення процесів автоматизації доцільним є попереднє впровадження автоматизованих систем діловодства, інструментів колективної роботи над документами або корпоративних систем управління документами [16].

Водночас слід констатувати, що державні установи та організації загалом характеризуються уповільненою реакцією на зростаючі суспільні запити щодо застосування сучасних інформаційно-комунікаційних, насамперед мережевих,

технологій. Саме ці технології створюють передумови для підвищення ефективності та швидкості взаємодії органів державної влади й органів місцевого самоврядування з громадянами та суб'єктами господарювання. Такий стан речей зумовлений низкою чинників, серед яких провідне місце посідає недостатній рівень фінансування, особливо на місцевому рівні; складність інтеграції інформаційних систем, запроваджених у різні періоди та побудованих на відмінних архітектурних рішеннях і протоколах обміну даними; обмежений функціонал окремих систем електронного документообігу; а також недостатня обізнаність працівників державних органів, представників місцевого самоврядування й громадян щодо переваг та потенційних результатів упровадження електронного урядування [24, с. 11].

Ускладнення процесів упровадження електронного урядування зумовлюється низкою системних чинників, серед яких провідне місце посідає недостатній рівень узгодженості дій між суб'єктами, зацікавленими у розвитку цифрових управлінських інструментів, а також брак дієвих механізмів нагляду у сфері електронного урядування та інформатизації. Додатковою проблемою є відсутність уніфікованих підходів і стандартів, що дозволяли б об'єктивно оцінювати ступінь розвитку електронного урядування. Негативно впливає і низький рівень цифрової компетентності державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування, а також нестача спеціалізованих інституцій, спроможних здійснювати інформаційно-роз'яснювальну роботу серед населення щодо можливостей електронного урядування й забезпечувати належну професійну підготовку та підвищення кваліфікації кадрів. За таких умов сучасні управлінці мають володіти здатністю до аналізу державної політики та формування практичних заходів її реалізації, мати знання у сфері проєктного менеджменту, стратегічного й оперативного планування, а також розроблення управлінських рішень у системі публічного менеджменту. Водночас суспільний запит на демократичні трансформації актуалізує потребу у фахівцях, здатних вибудовувати конструктивний діалог із громадськістю та забезпечувати ефективну

комунікацію з громадянами й засобами масової інформації. У структурі місцевих органів виконавчої влади мають функціонувати спеціалісти, які можуть координувати впровадження та стати підтримку комплексних систем електронного управління, що, у свою чергу, потребує високоякісної спеціальної та професійної підготовки кадрів державної служби [32, с. 234].

Однією з ключових складових діяльності будь-якої організації є процес ухвалення управлінських рішень та здійснення контролю за їх реалізацією. Інформація про прийняті рішення, необхідні аналітичні відомості та супровідні матеріали традиційно фіксуються й передаються у формі документів. При цьому обсяги технічної роботи з документацією часто є значними й можуть істотно впливати на загальний зміст управлінської діяльності. У цьому контексті автоматизація документообігу розглядається як важливий інструмент підвищення ефективності функціонування установи. Комплексне впровадження сучасних інформаційних технологій в управлінську практику забезпечує належне інформаційно-аналітичне підґрунтя для прийняття рішень на всіх рівнях управління, сприяє інформаційному супроводу соціально-економічного розвитку як окремих територій, так і держави загалом, а також задовольняє інформаційні потреби посадових осіб у процесі надання ними публічних послуг [1].

Разом із тим запровадження електронного документообігу без урахування організаційних і кадрових аспектів може призвести до виникнення нових проблем. Практика діяльності установ, що перейшли на електронний формат роботи з документами, засвідчує наявність ризиків, пов'язаних із захистом інформаційних ресурсів, продуктивністю праці персоналу, подоланням інформаційних бар'єрів, забезпеченням оперативного доступу до даних, а також повторним використанням і тиражуванням інформації. У разі повного переходу на електронний обмін документами можливі труднощі в адаптації працівників, насамперед тих, хто має значний професійний досвід, але не володіє належними цифровими навичками. Особливо гостро ці питання постають у діяльності виконавчих органів районного рівня та органів місцевого

самоврядування сільських і селищних громад. Крім того, трансформація традиційних комунікаційних зв'язків між працівниками може негативно позначатися на загальній ефективності роботи установи. З огляду на це під час проєктування та впровадження систем електронного документообігу доцільно передбачати комплекс заходів з організації навчання персоналу, а також розробляти практичні рекомендації щодо мінімізації можливих проблем. Наукові дослідження свідчать, що ефективна організація колективної діяльності має значний потенціал для підвищення продуктивності праці.

Водночас у науковій літературі обґрунтовується наявність як тактичних, так і стратегічних переваг, що виникають у результаті впровадження систем електронного документообігу. Тактичний ефект проявляється у зменшенні поточних витрат, зокрема за рахунок скорочення потреби у фізичному просторі для зберігання документів, зниження витрат на друк, копіювання та транспортування паперових носіїв, оптимізації чисельності персоналу й використання технічних ресурсів. Стратегічні переваги пов'язані з підвищенням загальної результативності діяльності організації, покращенням якості управлінських процесів і зміцненням її інституційної спроможності.

3.2. Впровадження електронних систем документообігу в органах публічного управління

Електронний документообіг у діяльності державних органів, установ та організацій виступає важливим інструментом забезпечення їх відкритості та підзвітності перед суспільством. Використання електронних систем дозволяє фіксувати та впорядковувати процеси збирання, опрацювання й зберігання інформації, підготовки управлінських документів і ухвалення управлінських рішень. Водночас такі технологічні рішення створюють передумови для посилення громадського контролю за виконанням функцій органів влади. У цьому контексті практичне запровадження електронного документообігу

формує підґрунтя для трансформації традиційних моделей функціонування публічної адміністрації.

Разом із тим реалізація електронного документообігу пов'язана з потребою у значних фінансових витратах і залученні кваліфікованих кадрових ресурсів. Попри наявність численних ініціатив на національному та місцевому рівнях, повноцінний перехід до електронного формату діловодства для багатьох вітчизняних установ залишається складним завданням. У зв'язку з цим одним із пріоритетних напрямів є поетапне впровадження систем електронного документообігу в діяльність місцевих органів виконавчої влади.

Застосування інформаційних технологій у процесі організації інформаційної взаємодії органів місцевого самоврядування та функціонування систем електронного документообігу сприяє розв'язанню низки проблем і забезпечує такі переваги:

- досягнення суттєвої економії бюджетних коштів на придбання програмного забезпечення завдяки його централізованому використанню на одному сервері з можливістю віддаленого доступу для значної кількості користувачів;

- забезпечення обслуговування центрального сервера та баз даних спеціалізованими фахівцями, що підвищує рівень інформаційної безпеки та мінімізує ризики технічних збоїв або дозволяє оперативно їх усувати;

- функціонування користувачів у межах єдиного програмного середовища, що уможливорює уніфікацію підходів до роботи з електронними документами та стандартизацію обміну даними;

- спрощення доступу до інформаційних ресурсів через персональний обліковий запис (віртуальний кабінет) з будь-якого місця за наявності підключення до мережі Інтернет шляхом використання індивідуальних ідентифікаційних даних;

- зниження технічних вимог до комп'ютерного обладнання користувачів у порівнянні з необхідністю інсталяції складних програмних комплексів на кожному робочому місці [11, с. 9].

Водночас використання інформаційних технологій у системі електронного документообігу місцевих органів виконавчої влади супроводжується певними ризиками та обмеженнями, зокрема:

- підвищеною ймовірністю несанкціонованого віддаленого доступу до інформаційних ресурсів у разі неналежного захисту персональних облікових даних окремих користувачів;
- залежністю доступу до інформації, що зберігається в електронних базах даних, від наявності стабільного інтернет-з'єднання;
- складністю впровадження комплексних систем захисту державних інформаційних ресурсів [26, с. 14].

Відповідно до Концепції електронного документообігу в органах місцевого самоврядування Полтавської області, ключовими засадами створення, упровадження та функціонування таких систем визначено:

- дотримання єдиних технічних стандартів і забезпечення сумісності інформаційних систем;
- орієнтацію на потреби та інтереси користувачів електронних сервісів;
- гарантування конфіденційності та належного рівня захисту персональних даних і державних електронних інформаційних ресурсів;
- зручність і простоту використання програмного забезпечення;
- наявність правового підґрунтя для обміну електронною інформацією між інформаційними системами та базами даних органів місцевого самоврядування;
- обґрунтованість і валідність підходів та програмних продуктів, що застосовуються в межах реалізації систем електронного документообігу [29, с. 335].

Окреслену діяльність доцільно ініціювати з формування цілісної концепції електронного документообігу в органах місцевого самоврядування, спрямованої на визначення базових принципів та створення необхідних передумов для автоматизації й раціоналізації ділових і документопотокових процесів із застосуванням електронного цифрового

підпису. Реалізація такої концепції покликана підвищити результативність управлінської діяльності та стимулювати інституційну спроможність органів державної влади і місцевого самоврядування.

Водночас упровадження інформаційних технологій на місцевому та регіональному рівнях об'єктивно зумовлює потребу комплексного перегляду наявних адміністративних процедур і управлінських практик, що в теорії та практиці публічного управління визначається як реінжиніринг.

Реінжиніринг адміністративних процесів розглядається як докорінне переосмислення та перепроєктування діяльності органів державного управління, яке передбачає вдосконалення технічних, організаційно-технологічних і методичних рішень, а також формування нових, більш ефективних управлінських процесів з метою досягнення суттєвого зростання показників ефективності, якості, вартості та умов надання адміністративних послуг [10, с. 42].

Ключовим стратегічним орієнтиром трансформації адміністративних процесів у системі державного управління є створення сприятливого інноваційного середовища для споживачів адміністративних послуг, у межах якого забезпечується максимальне врахування їхніх потреб, водночас підвищується ефективність функціонування органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

Основними цілями реінжинірингу адміністративних процесів є: зниження адміністративного навантаження на населення і суб'єктів підприємництва шляхом скорочення часових та ресурсних витрат, оптимізації й спрощення процедур; підвищення ефективності, результативності та адаптивності органів державного управління, а також діяльності посадових осіб з урахуванням динамічних потреб користувачів; забезпечення належного захисту інтересів громадян і підприємців та повного задоволення їхніх запитів у сфері адміністративних послуг; розширення доступності таких послуг; утвердження принципів відкритості й прозорості публічного управління; удосконалення нормативно-правового регулювання та мінімізація

корупційних ризиків; чітке визначення меж відповідальності посадових осіб і запровадження дієвих механізмів оцінювання результатів їхньої діяльності; використання сучасних інноваційних підходів до державного управління із широким застосуванням інформаційно-комунікаційних технологій [17, с. 35].

Отже, саме реінжиніринг адміністративних процесів у поєднанні з упровадженням систем електронного документообігу та їх інтеграцією з іншими функціональними підсистемами створює передумови для активного використання сучасних інформаційних технологій у діяльності місцевих органів виконавчої влади та сприяє підвищенню її загальної ефективності.

З метою формування моделі адміністративних процесів і подальшого її використання під час проектування системи електронного документообігу було здійснено реінжиніринг відповідних процесів на прикладі Полтавської обласної державної адміністрації. Розгортання інформаційної системи електронного документообігу в органах державної влади передбачає обов'язкове впровадження концептуальної моделі такої системи, яка має забезпечувати відкритість, прозорість, доступність та контроль на всіх стадіях електронного документообігу – від ініціювання розробки документа до його погодження, прийняття, реалізації та контролю виконання. У межах зазначеного процесу відсутня потреба у трансформації електронних документів у паперову форму, хоча така опція може бути реалізована за допомогою внутрішніх інструментів системи.

Функціональні процеси, що забезпечують роботу системи електронного документообігу, інтегровані в основний програмний модуль та можуть бути адаптовані відповідно до специфіки діяльності місцевого органу виконавчої влади і вимог чинного нормативно-правового регулювання. У цьому ж модулі визначаються правила моніторингу строків обробки документів та механізми запобігання їх порушенню. Через зазначений блок і централізоване сховище даних виконавцям передається інформація щодо поточного стану документів, етапів їх погодження та виконання. Управлінський модуль забезпечує можливість зовнішнього контролю за виконанням документів і має доступ до

зовнішнього інформаційного середовища, що дає змогу вищим органам управління через відповідний шлюз системи оцінювати стан виконання доручень без безпосереднього звернення до виконавців.

Сховище даних призначене для накопичення та збереження всіх версій документів – від початкової до фінальної, а також для розміщення аналітичних матеріалів і звітної документації, сформованих у процесі функціонування системи. Уповноважені виконавці отримують автоматизовані повідомлення від управлінського підрозділу про надходження нових документів, що потребують опрацювання, після чого залучаються до виконання відповідних завдань.

Основний модуль єдиної інформаційно-програмної системи СОД 2.0 забезпечує можливість як автоматизованого (на основі встановлених алгоритмів), так і індивідуального розподілу завдань, зокрема проєктів документів або управлінських рішень, між відповідальними посадовими особами місцевих органів виконавчої влади. Система дозволяє опрацьовувати документи відповідно до змісту запиту, оцінювати результати їх виконання та забезпечувати автоматичне формування відповідей суб'єктам електронного документообігу. При цьому перший етап документообігу охоплює безпосереднє виконання документа, а другий – процедури контролю й оцінювання результатів. До ключових критеріїв оцінки віднесено дотримання встановлених строків та якість підготовлених документів.

Запропонована модель пройшла практичну апробацію та характеризується значним потенціалом подальшого застосування у сфері державного управління. На її основі з 2012 року в Полтавській обласній державній адміністрації впроваджено єдину інформаційно-програмну систему органів місцевого самоврядування СОД 2.0. Розроблення, тестування та впровадження системи здійснювалися в межах пілотного проєкту електронного обміну даними у сфері документообігу з розширеними функціями контролю управлінської діяльності.

Єдина інформаційно-програмна система була створена на замовлення обласної державної адміністрації та реалізована із застосуванням захищених

хмарних технологій з використанням інтернет-інфраструктури, що передбачає централізоване зберігання даних на сервері. Система адаптована до роботи з офіційною документацією та забезпечує обмін документами й інформаційними матеріалами щодо їх виконання між обласною державною адміністрацією, її структурними підрозділами, місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування та іншими державними установами.

Метою створення єдиної інформаційно-програмної системи є формування ефективного механізму оперативного обміну інформацією між місцевими органами виконавчої влади Полтавської області на основі уніфікованого програмного середовища з можливістю подальшого розширення кола користувачів. Водночас система спрямована на забезпечення системного контролю за станом виконання управлінських документів як у розрізі визначених завдань, так і з позиції дотримання встановлених строків їх реалізації. Функціональні можливості єдиної інформаційно-програмної системи охоплюють приймання вхідної кореспонденції та управлінських доручень, а також формування й надсилання ініціативних документів і завдань. Користувачі мають змогу надавати відповіді безпосередньо в межах отриманих документів, розміщуючи їх у структурі відповідного завдання. До підготовлених матеріалів і відповідей передбачено можливість долучення електронних копій документів, у тому числі файлів з електронним цифровим підписом, сканованих матеріалів, фотозображень, табличних та графічних файлів.

Система забезпечує контроль своєчасності ключових етапів документообігу, зокрема факту отримання документа адресатом і надсилання відповіді виконавцем. Реалізовано механізми автоматичного інформування осіб, які ініціювали завдання, та відповідальних виконавців про наближення або настання контрольних строків. Передбачено інструменти комплексного пошуку документів за різними реквізитами та відбору матеріалів відповідно до заданих умов і термінів виконання.

Користувачі можуть формувати та роздруковувати завдання разом із повною історією їх виконання в хронологічному порядку, включаючи інформацію про всіх залучених виконавців, а також здійснювати друк індивідуальних відповідей. Додатково надається можливість завантаження вкладених файлів і їх збереження на локальних носіях, а також створення архівної бази даних виконаних завдань. Для оптимізації масового інформування передбачено формування груп користувачів, що дозволяє надсилати документи або завдання кільком адресатам одночасно.

Система дає змогу надсилати відповіді на отримані завдання без підготовки окремого ініціативного документа та автоматично поширювати копії таких відповідей разом з історією виконання відповідного завдання серед інших користувачів. Реалізована функція передавання отриманих доручень іншим виконавцям, як правило нижчого управлінського рівня, із фіксацією управлінського рішення щодо порядку їх виконання. Інформаційна система автоматично формує візуальні індикатори, що відображають наявність вкладених файлів, факт отримання документа адресатом, надсилання відповіді виконавцем із зазначенням строків, а також присвоєння завданню статусу «Виконано».

Аналітичний модуль системи дозволяє формувати узагальнені таблиці щодо кількості отриманих і надісланих документів, а також виконаних і невиконаних завдань. Завдяки акумулюванню всіх відповідей у межах одного завдання забезпечується можливість одночасного моніторингу ходу його виконання всіма виконавцями. Історія виконання може бути конвертована у формат документа для подальшого аналізу або друку, що значно спрощує оцінювання стану реалізації завдань, своєчасності звітування та якості наданих матеріалів кожним виконавцем. За заданими критеріями система формує аналітичні дані щодо діяльності окремих виконавців, груп виконавців або всіх користувачів за визначений часовий період.

На початковому етапі впровадження єдина інформаційно-програмна система передбачається як інструмент удосконалення обміну інформацією

щодо виконання контрольних документів, ухвалених Полтавською обласною державною адміністрацією, її структурними підрозділами, районними державними адміністраціями та виконавчими комітетами міст обласного значення. У подальшому планується поширення системи на структурні підрозділи зазначених органів влади, а також на органи місцевого самоврядування адміністративних районів області.

ВИСНОВКИ

Узагальнення наукових підходів до тлумачення поняття електронного документообігу в діяльності органів публічної влади засвідчує відсутність єдиного усталеного термінологічного підходу та наявність суттєвих відмінностей у визначеннях, що використовуються у фаховій літературі. У зв'язку з цим доцільним видається розуміння електронного документообігу в органах державної влади як системно організованої сукупності управлінських, організаційних і технологічних заходів, що реалізуються на рівні державних і муніципальних утворень із застосуванням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій та спрямовані на створення, оброблення, передавання, відтворення, зберігання, пошук, поширення і контроль документів відповідно до визначених процедурних регламентів, а також на координацію діяльності персоналу та узгодження інформаційних потоків.

Комплексна оцінка ефективності функціонування електронного документообігу в органах влади розглядається як інтегрована система критеріїв, що відображає результативність механізмів його впровадження та експлуатації. До таких критеріїв належать, зокрема, відповідність системному підходу, який охоплює аналіз чинних процесів електронного документообігу, їх удосконалення та синтез оновлених моделей із урахуванням стратегічних цілей; керованість, що передбачає можливість управлінського впливу на різних етапах документообігу з метою досягнення запланованих результатів; безперервність функціонування та інформаційна безпека, які забезпечують стабільну роботу системи в режимі діяльності установ, належне виконання посадових обов'язків працівниками й захист даних відповідно до обраної політики безпеки; раціональність і функціональна доцільність, що передбачають виконання необхідного набору функцій із потенціалом подальшого розширення функціональних можливостей.

У результаті дослідження сформульовано ключові вимоги до механізмів запровадження електронного документообігу в практику

діяльності органів публічної влади. Зокрема, організаційний механізм має ґрунтуватися на цілісній системі управлінських зв'язків і чітко визначеній структурі взаємодії, передбачати наявність інструментів виконавчого контролю, мінімізацію дестабілізуючих структурних змін та можливість оперативного перерозподілу інформаційних потоків. Інформаційний механізм, своєю чергою, потребує інтеграції даних із різних джерел із забезпеченням їх зберігання, пошуку та доступу, можливості автономної роботи без підключення до мереж із подальшою синхронізацією, а також резервування і взаємозамінності технічних засобів передачі інформації та поступового розширення програмно-технічної інфраструктури. Нормативно-правовий механізм передбачає дотримання не лише вимог національного законодавства, а й внутрішніх регламентів і нормативних документів, розроблених безпосередньо в органі влади.

Зараз в державних органах України впроваджується багато різних системи електронного документообігу, серед яких є й українські розробки – системи електронного документообігу Адміністрації Президента України, АСКОД, «Megapolis.Документообіг», «Атлас ДОК», «ДОК ПРОФ 2.0» і «FossDoc». Для автоматизації центрів надання адміністративних послуг використовуються спеціальні системи: «Трембіта», «Галерея послуг», «Вулик», «АСКОД. Адміністративні послуги», «FossDoc. Автоматизація ЦНАП» та ін.

Найбільш поширеними системами в муніципалітетах є: «iTSOffice», «АСКОД», «Optima Work-Flow», DocsVision, «LotusNotes», «KAI-Документообіг». Крім цього використовуються такі системи електронного документообігу як «Діловод», «Діло», «Бізнес-Підприємство», «Док Проф 2.0», «eI-Dok system», «FossDoc», «IDS-Documents».

Аналіз практики зарубіжних країн, зокрема США, Великої Британії, Італії, Естонії та держав Європейського Союзу, свідчить про провідну роль електронного урядування, складовою якого є електронний документообіг, у підвищенні прозорості, відкритості та ефективності діяльності органів влади.

Хоча Україна наразі поступається окремим західним країнам за рівнем впровадження відповідних інструментів, наявний інституційний і технологічний потенціал створює передумови для подальшої цифрової трансформації системи публічного управління та реалізації концепції «електронної держави».

У межах дослідження окреслено організаційні механізми впровадження електронного документообігу в органах державної влади, зокрема через розвиток інформаційного забезпечення шляхом посилення контролю за рухом документів і виконанням управлінських рішень, а також через удосконалення технологічної складової шляхом використання систем електронного документообігу з різними функціональними характеристиками та архітектурно-технологічними рішеннями.

На підставі аналізу ключових тенденцій цифровізації документообігу в органах місцевого самоврядування було розроблено та впроваджено в діяльність Полтавської обласної державної адміністрації «Концепцію електронного документообігу в органах місцевого самоврядування Полтавської області». Документом визначено базові принципи створення, впровадження й функціонування відповідної системи, серед яких – уніфікація технічних стандартів і забезпечення взаємосумісності, захист персональних даних та державних електронних інформаційних ресурсів, орієнтація на потреби користувачів, зручність програмного забезпечення, правове забезпечення електронного обміну інформацією між інформаційними системами органів місцевого самоврядування, а також наукова обґрунтованість і валідність застосовуваних підходів та технологічних рішень.

У результаті реалізації запропонованих підходів і вибору відповідного технологічного забезпечення в Полтавській обласній державній адміністрації було створено, налагоджено та впроваджено єдину інформаційно-програмну систему органів місцевого самоврядування СОД 2.0. Зазначений програмний продукт забезпечує виконання більшості функцій традиційних систем електронного документообігу та водночас містить розширений контрольно-

аналітичний модуль, який дає змогу здійснювати моніторинг стану підготовки документів і виконання запитів, забезпечувати реєстрацію всіх видів документів, організувати електронний документообіг із використанням електронного цифрового підпису, а також здійснювати архівування електронних документів і виконувати інші управлінські функції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Берназюк О. Роль та місце цифрових технологій у сфері публічного управління. *Інформаційне право*. 2017. №10. URL: <http://pgr-journal.kiev.ua/archive/2017/10/35.pdf> (дата звернення 25.10.2025).
2. Бершидський Л. Естонський електронний уряд, як приклад для наслідування. URL: <https://hvylya.net/analytics/tech/estonskiy-elektronniy-uryad-yak-priklad-dlya-nasliduvannya.html> (дата звернення 11.10.2025).
3. Бельська Т.В. Документообіг в публічному управлінні : конспект лекцій (для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування). Харків : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2019. 40 с.
4. Блажієвська Н., Береза Т. Електронний уряд та інформатизація органів державної влади. URL: <http://www.pravo.org.ua/word/50.pdf> (дата звернення 14.09.2025).
5. Браун П. Посібник з аналізу державної політики. Київ : Основи, 2017. 243 с.
6. Вінокуров Я. Уряд ухвалив рішення про перехід на електронний обмін документами. *HROMADSKE* : веб-сайт. URL: <https://hromadske.ua/posts/uryad-uhvalivrishennya-pro-perehid-naelektronnij-obmin-dokumentami> (дата звернення 26.10.2025).
7. Впровадження електронного врядування та електронної демократії на місцевому рівні. Вінниця : Бібліотека місцевого самоврядування, 2019. 63 с. URL: <http://sg.vn.ua/wp-content/uplo019/12/Vprovadzhennya-elektronного-vryaduvannya-ta-elektronnoyi-demokratiyi-na-mistsevomurivni.pdf> (дата звернення: 17.10.2025).
8. Дубич К.В. Класифікація сучасних механізмів державного управління в системі надання соціальних послуг населенню в Україні. Збірник наукових праць НАДУ при Президентіві України. 2019. Вип. 2. С. 143-159. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnadu_2019_2_13 (дата звернення 14.09.2025).

9. Е-урядування – ключ до реформ в Україні. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/e-uryaduvannya-klyuch-do-reform-v-ukrayini> (дата звернення 03.10.2025).

10. Електронне урядування та електронна демократія : навчальний посібник : у 15 ч. / за заг. ред. А.І. Семенченка, В.М. Дрешпака. Київ, 2017. Частина 9: Електронний документообіг. Реінжиніринг адміністративних процесів в органах публічної влади / [С.П. Кандзюба, Р.М. Матвійчук, Я.М. Сидорович, П.М. Мусієнко]. Київ : ФОП Москаленко О. М., 2017. 64 с.

11. Електронне урядування та електронна демократія : навчальний посібник у 15 ч. / за заг. ред. А.І. Семенченка, В.М. Дрешпака. Київ, 2017. Частина 15: Технології розвитку електронного урядування та електронної демократії / Ю.Б. Пігарєв, А.Г. Ложковський, Т.М. Маматова. Київ: ФОП Москаленко О.М., 2017. 52 с.

12. Електронний документообіг та захист інформації : навчальний посібник / О.Б. Кукарін та ін. Київ : НАДУ, 2016. 84 с.

13. Електронний документообіг як елемент електронного урядування. *DOKUMENT* : веб-сайт. 2018. URL: <http://opu.ua/upload/files/hsf/dsia/5.pdf> (дата звернення 14.09.2025).

14. Енциклопедія державного управління [Текст]: у 8 т. / наук.-ред. кол.: Ю.В. Ковбасюк (голова) [та ін.]; НАДУ при Президентові України. Київ : НАДУ, 2011. Т. 8: Публічне врядування / наук. ред. кол.: В.С. Загорський (голова) та ін. ; Львівський регіональний інститут державного управління НАДУ при Президентові України. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2016. 630 с.

15. Єдиний державний портал адміністративних послуг. URL: <https://poslugu.gov.ua/> (дата звернення 25.10.2025).

16. «Зелена книга» електронного урядування. URL: http://e-zakon.org/greenbook/documents/ЗЕЛЕНА_КНИГА_90_14.11.2016.pdf (дата звернення 27.10.2025).

17. Зицик С.Г., Вісин В.В. Електронний документообіг в органах публічної влади. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова*. 2025.

Випуск 39. С. 33-38. URL: https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/41887/Zytsky_Visyn.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення 18.11.2025).

18. iGov портал державних послуг. URL: <https://igov.org.ua/> (дата звернення 14.11.2025).

19. Кандзюба С.П., Духонченко А.А. Надання публічних адміністративних послуг в онлайн режимі: зарубіжний досвід і проблеми його адаптації в Україні. *Стратегічні пріоритети*. 2019. №1 (30). С. 116-123.

20. Квітка С.А., Соколовська О.О. Електронне врядування як інноваційний механізм взаємодії влади, бізнесу та громадянського суспільства: зарубіжний досвід та передумови розвитку в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2017. № 9(23). С. 26-34.

21. Клименко І.В., Линьов К.О. Технології електронного урядування : навчальний посібник. Київ : Вид-во ДУС, 2016. 225 с.

22. Клімушин П.С. Електронне врядування в інформаційному суспільстві та підготовці магістрів державного управління і публічного адміністрування. *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. № 1. С. 134-142. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2019_1_19 (дата звернення 30.10.2025).

23. Ключевський В.І. Використання сучасних цифрових технологій при наданні адміністративних послуг на регіональному рівні. *Актуальні проблеми державного управління*. 2018. Вип. 4(76). С. 47-51.

24. Ключевський В.І. Механізми впровадження електронного документообігу в місцевих органах виконавчої влади: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.; 25.00.02. Одеса, 2019. 23 с.

25. Ключевський В.І. Механізми здійснення електронного документообігу в організації діяльності місцевих органів виконавчої влади. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»*. Сер.: Державне управління. 2020. Т. 194, Вип. 182. С. 26-30.

26. Коваль Р.А. Інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності органів влади: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.; 25.00.02. Запоріжжя, 2018. 23 с.

27. Конституція України : Основний Закон України від 28 червня 1996 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення 11.11.2025).

28. Копняк К.В., Покиньючерда В.В. Електронний документообіг в публічному управлінні: проблеми впровадження, переваги та перспективи. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 10. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1798> (дата звернення: 17.10.2025).

29. Краковська А. Є. Цифровізація адміністративних послуг в Україні: проблеми та перспективи розвитку. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія : Право*. 2022. Випуск 70. С. 333-339.

30. Кращі практики впровадження електронного урядування: зарубіжний досвід. *Теоретико-методологічні, організаційні та інституційні основи електронного урядування* : методичні матеріали до навчальної дисципліни / К. Синицький та ін. Київ, 2010. 144 с.

31. Крутова А.С. Контроль якості процесу документування в електронній економічній діяльності. *Вісник ЖДТУ. Економічні науки*. 2017. № 2 (80). С. 109-116.

32. Курташова І. В. Електронний документообіг і його особливості. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 3. С. 231-237.

33. Лопушинський І.П. «Цифровізація» як основа державного управління на шляху трансформації та реформування українського суспільства. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*: електр. наук. фах. вид. Херсонського НТУ / гол. ред. проф. Лопушинський І.П. 2018. № 2. URL: <http://www.srbss-nbuu.ua/> (дата звернення 15.11.2025).

34. Мартинюк Г.Ф. Особливості електронного урядування в Польщі. *Економіка та держава*. 2017. № 5. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/5_2017/12.pdf (дата звернення 11.11.2025).

35. Матвейчук Л.О. Державне управління в умовах розвитку інформаційного суспільства: досвід, тенденції, перспективи: монографія. Кам'янець-Подільський: ПП «Медобори-2006», 2016. 256 с.

36. Мельничук Л.І., Головченко М.М. Питання впровадження електронного документообігу в органах державної влади. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Філологія. Соціальні комунікації*. 2019. Т. 30 (69). № 1, Ч. 2. С. 154-159.

37. Клімушин П.С., Спасібов Д.В. Механізми електронного урядування в інформаційному суспільстві : монографія / за ред. О.В. Радченка. Харків : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2017. 116 с.

38. Копняк К. В., Костунець Т. А. Автоматизація документообігу як складова підвищення ефективності діяльності підприємства. *ЕКОНОМІКА. ФІНАНСИ. МЕНЕДЖМЕНТ: актуальні питання науки і практики*. 2017. № 11(27). С. 57-68.

39. Ніколіна І.І., Януш М.П. Особливості впровадження та перспективи Mobile ID в Україні. *Комп'ютерно-інтегровані технології: освіта, наука, виробництво*. 2019. №34. С.91-95.

40. Орлов О.В., Поліщук О.В. Огляд проблеми впровадження систем електронного документообігу в органах державної влади. *Теорія та практика державного управління*. 2018. Вип. 3 (46). URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2014-3/doc/1/02.pdf> (дата звернення 16.10.2025).

41. Парцхаладзе Л. В Україні вже працює більш ніж 740 сучасних центрів надання адміністративних послуг. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/2519949-v-ukraini-vze-pracue-ponad-740-sucasnih-snapiv.html> (дата звернення 03.11.2025).

42. Петренко Н.О. Цифровізація державних адміністративних послуг в Україні. *Право і Суспільство*. 2020. № 2. С. 117-124.

43. Попов С.А. Інноваційний розвиток системи органів публічної влади: стратегічний підхід : монографія. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2017. 368 с.

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> (дата звернення 21.09.2025).

45. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо використання печаток юридичними особами та фізичними особами-підприємцями : Закон України від 23 березня 2017 р. № 1982-VIII. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*, 2017, № 18, ст. 222.

46. Про електронні довірчі послуги : Закон України від 05.10.2017 р. № 2155-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2155-19> (дата звернення 01.10.2025).

47. Про затвердження Порядку подання та обігу електронних документів державному реєстратору : Наказ Міністерства юстиції України від 19.08.2011 р. № 2010/5. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0997-11> (дата звернення 22.09.2025).

48. Про Національну програму інформатизації : Закон України від 01.12.2022 № 2807-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#n191> (дата звернення: 21.10.2025).

49. Про прийняття за основу проекту Закону України про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо використання електронних адрес : Постанова ВРУ від 16 листопада 2021 року № 1876-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1876-20#Text> (дата звернення: 21.10.2025).

50. Програма U-LEAD з Європою: Компонент 2 покращення якості надання адміністративних послуг для населення. URL: <https://tsnar.ulead.org.ua/> (дата звернення: 14.09.2025).

51. Публічне управління: термінологічний словник / за заг. ред. В.С. Куйбіди, М.М. Білинської, О.М. Петроє. Київ : НАДУ, 2018. С. 108.

52. Публічне управління в умовах інституційних змін : колективна монографія / за наук. ред. Р.В. Войтович та П.В. Ворони. Київ, 2018. 475 с.

53. Селіванов А. Публічна влада і громадянин в умовах застосування судової адміністративної юрисдикції (проблеми теорії і практики). *Право України*. 2016. № 9. С. 28-33.

54. Семенченко А.І. Електронне урядування в Україні: проблеми та шляхи вирішення. *Електронне урядування*. 2019. №1. С. 617-629.

55. Семенченко А.І. Методологічні підходи до формування організаційно-правових механізмів державного управління та регулювання розвитку інформаційної інфраструктури інформаційного суспільства. *Вісник НАДУ при Президентіві України*. 2018. № 3. С. 43-53. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2018_3_7 (дата звернення 22.09.2025).

56. Семенченко А.І., Дрешпак В.М. Електронне урядування та електронна демократія : навчальний посібник. Частина 14 : Електронна взаємодія органів публічної влади. Київ, 2017. 60 с.

57. Типова інструкція діловодства у центральних органах виконавчої влади, Раді міністрів Автономної Республіки Крим, місцевих органах виконавчої влади : Постанова Кабінету Міністрів України від 30 листопада 2011 р. №1242. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1242-2011-p> (дата звернення 22.09.2025).

58. Формування, інтеграція та використання інформаційних ресурсів органів державної влади / О.Г. Додонов та ін. *Реєстрація, зберігання і обробка даних*. 2022. № 3-4. С. 69-75.

59. ЦНАПи для громадян та бізнесу : Єдиний державний портал електронних послуг. URL: <https://poslugy.gov.ua/info/news/207/details> (дата звернення 20.09.2025).

60. Шкіцька І.Ю. Управлінське документознавство : навчальний посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2020. 382с.

61. Le seul portail des services publics en France. URL: <https://www.mon.service-public.fr> (дата звернення 05.10.2025).

62. Document management in the Public Administration enhances transparency. URL: <https://www.docpath.com/art-public-administration-document-management-system/> (дата звернення 17.10.2025).

63. Reddick, C.G. A two-stage model of e-government growth: Theories and empirical evidence from U.S. Cities. *Government Information Quarterly*, 2014, 21(1), pp. 51-64.

64. The NIST Definition of Cloud Computing. Recommendations of the National Institute of Standards and Technology: NIST Special Publikation 800-145, 7 pages (September 2017) URL: <http://csrc.nist.gov/publications/nistpubs/800-145/SP800-145.pdf>. (дата звернення 23.11.2025).

65. UN E-Government Knowledgebase. Country Data. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data-Center> (дата звернення 07.10.2025).