

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Західноукраїнський національний університет

Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій

Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ФІК Денис Русланович

ДІЛОВОДСТВО В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування

освітньо-професійна програма – Публічне управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи ПУА-41

Фік Денис Русланович

Науковий керівник:

К.е.н., доцент Круп'як Лідія Богданівна

ТЕРНОПІЛЬ – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЛОВОДСТВА В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	5
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ДІЛОВОДСТВА В ДОСЛІДЖУВАНОМУ ОРГАНІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	14
2.1. Організаційно-функціональна характеристика системи діловодства в досліджуваному органі місцевого самоврядування.....	14
2.2. Оцінювання ефективності функціонування системи діловодства в досліджуваному органі місцевого самоврядування.....	21
РОЗДІЛ 3. МОДЕРНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ДІЛОВОДСТВА В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ЕЛЕКТРОННОГО ВРЯДУВАННЯ ТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	29
ВИСНОВКИ.....	35
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	37

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку державності України та впровадження принципів децентралізації роль органів місцевого самоврядування істотно зростає, що, у свою чергу, висуває підвищені вимоги до організації діловодства. Діловодство в органах місцевого самоврядування виступає важливою складовою забезпечення ефективного функціонування управлінських процесів, прозорості та підзвітності, що особливо актуально в контексті цифровізації документообігу та впровадження сучасних інформаційних технологій.

Питанням організації та вдосконалення діловодства у сфері місцевого самоврядування присвячено праці багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема: В. Д. Бакуменка, О. П. Король, Т. І. Єфіменко, О. В. Мельник, І. В. Мацелюха, а також дослідників міжнародного рівня, таких як J. McLeod та R. Shepherd. Їхні напрацювання створюють наукову основу для подальшого вивчення теоретичних і практичних аспектів діловодства в органах місцевого самоврядування.

Метою кваліфікаційної роботи є комплексне дослідження організації діловодства в органах місцевого самоврядування, виявлення основних проблем і розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності документообігу.

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

1. Проаналізувати теоретичні основи організації діловодства в органах місцевого самоврядування.
2. Охарактеризувати нормативно-правову базу, що регламентує діловодство в Україні та вивчити сучасний стан документообігу в органах місцевого самоврядування.
3. Виявити основні проблеми та недоліки в організації діловодства та дослідити вплив цифрових технологій на процеси діловодства.

4. Розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення діловодства в органах місцевого самоврядування.

Об'єктом дослідження виступає система діловодства в органах місцевого самоврядування, а **предметом** – організаційно-правові, інформаційні та технологічні аспекти здійснення діловодних процесів у цих органах.

У роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних **методів**: аналізу, синтезу, порівняння, систематизації, спостереження, а також методи емпіричного дослідження, що дозволило забезпечити об'єктивність і глибину наукових висновків.

Практична цінність отриманих результатів полягає у можливості їх використання для підвищення ефективності документообігу, оптимізації управлінських процесів, а також впровадження сучасних технологій у діяльність органів місцевого самоврядування. Запропоновані рекомендації є корисними працівникам органів влади, науковцям і студентам, які досліджують проблематику діловодства.

Робота **апробована** на VII Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (м. Тернопіль, 22 травня 2026 року), її результати опубліковано в збірнику матеріалів цієї конференції.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЛОВОДСТВА В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Організація діловодства в органах місцевого самоврядування є фундаментальною складовою сучасного державного управління, що забезпечує ефективність функціонування інституцій, прозорість процедур і доступність інформації для громадян. Актуальність теми зумовлена необхідністю адаптації управлінських процесів до вимог цифрової епохи, впровадження міжнародних стандартів та підвищення конкурентоспроможності місцевих органів влади. Діловодство визначається як система документування управлінської діяльності, що охоплює створення, обробку, зберігання, передачу та використання документів з метою забезпечення юридичної, адміністративної та інформаційної підтримки управлінських рішень. В умовах реформування публічного сектору та впровадження електронного врядування, роль діловодства як інструменту модернізації та інноваційної трансформації набуває особливого значення.

Теоретичні підходи до організації діловодства ґрунтуються на системному, процесному та функціональному аналізі управлінської діяльності. Системний підхід розглядає діловодство як взаємопов'язану сукупність елементів – документів, процедур, технологій, персоналу – що забезпечують цілісність управління інформацією. Процесний підхід акцентує увагу на оптимізації потоків документів, автоматизації процесів та інтеграції інформаційних систем. Функціональний підхід визначає діловодство як комплекс функцій, спрямованих на підтримку управлінських рішень, юридичну легітимність та інформаційну відкритість. Окремі концепції підкреслюють роль діловодства у забезпеченні правової визначеності та контролю за виконанням рішень, а також у формуванні корпоративної культури інновацій та розвитку.

Правові засади діловодства визначаються Конституцією України, Законом «Про місцеве самоврядування в Україні», Законом «Про інформацію», Законом «Про електронні документи та електронний документообіг», а також іншими нормативними актами, що регламентують порядок створення, обробки та зберігання документів. Міжнародні стандарти, такі як ISO 15489 «Управління документацією», Європейський регламент GDPR, а також рекомендації Ради Європи щодо цифрового врядування, формують основу для адаптації української практики до світових тенденцій. Правова база забезпечує захист прав громадян, прозорість діяльності органів влади та відповідність процедурам електронного врядування.

Нормативно-правова база організації діловодства включає низку документів, що визначають порядок ведення діловодства, стандартизацію процесів та вимоги до збереження інформації. Основними актами є Типова інструкція з діловодства, Національний стандарт України ДСТУ 4163-2020 «Управління документацією», регламенти Кабінету Міністрів України щодо електронного документообігу, а також локальні положення органів місцевого самоврядування. Важливу роль відіграють документи, що регулюють захист персональних даних, аудит інформаційних систем та впровадження електронних підписів. Всі ці акти сприяють уніфікації процедур, забезпечують юридичну силу документів та підвищують ефективність управління.

Організація діловодства базується на принципах прозорості, ефективності, інноваційності, відповідності законодавству та доступності інформації для громадян. Прозорість забезпечує відкритість процедур, можливість контролю з боку громадськості та мінімізацію корупційних ризиків. Ефективність полягає у раціональному використанні ресурсів, оптимізації процесів та швидкому реагуванні на запити. Інноваційність передбачає впровадження новітніх технологій, автоматизацію документообігу, використання хмарних рішень та штучного інтелекту. Ці принципи формують основу для розвитку сучасного діловодства, сприяють

підвищенню довіри громадян до органів місцевого самоврядування та забезпечують сталість управлінських процесів.

Органи місцевого самоврядування виконують ключові функції у формуванні та розвитку діловодства – від нормативного регулювання до впровадження інноваційних рішень та забезпечення ефективної взаємодії з громадою. Їх повноваження охоплюють затвердження локальних положень, організацію навчання персоналу, контроль за дотриманням стандартів та забезпечення захисту даних. Важливою є роль у формуванні корпоративної культури, мотивації працівників та підтримці відкритого діалогу з громадянами. Взаємодія з громадою здійснюється через електронні сервіси, відкриті дані, консультації та участь у прийнятті рішень, що сприяє підвищенню довіри та залученню громадян до управлінських процесів.

Сучасні тенденції розвитку діловодства визначаються впровадженням цифрових технологій, переходом до електронного документообігу, автоматизацією процесів та інтеграцією з державними платформами електронного врядування. Виклики пов'язані з необхідністю забезпечення інформаційної безпеки, захисту персональних даних, адаптації законодавства до нових технологій, а також підвищення цифрової грамотності персоналу. Особливої уваги потребує питання кіберзахисту, регулярного аудиту інформаційних систем та впровадження сучасних стандартів безпеки. Цифровізація відкриває нові перспективи для органів місцевого самоврядування, проте вимагає комплексного підходу до управління змінами та постійного вдосконалення процесів.

Українська практика організації діловодства поступово наближається до міжнародних стандартів завдяки впровадженню електронного врядування, використанню хмарних технологій та адаптації ISO-стандартів. Водночас, існують виклики щодо інтеграції з європейськими платформами, забезпечення відповідності GDPR та підвищення цифрової грамотності серед персоналу. Міжнародний досвід, зокрема практики країн ЄС, США, Канади, демонструє важливість системного підходу, відкритості даних, участі громадян у

прийнятті рішень та високих стандартів кібербезпеки. Україна має значний потенціал для адаптації цих підходів, з огляду на специфіку законодавства, культурні традиції та потреби громадян.

У сучасних умовах глобалізації й цифрової трансформації державного управління порівняльний аналіз української практики діловодства із міжнародними стандартами набуває особливої актуальності. Такий підхід дозволяє виявити сильні та слабкі сторони національних процедур, оцінити рівень інтеграції з європейським та світовим простором, а також намітити шляхи подальшого розвитку. Методологія даного розділу ґрунтується на синтезі нормативної бази, аналізі впровадження міжнародних стандартів (ISO, GDPR), порівнянні практик країн ЄС, США, Канади та вивченні інституційних і культурних чинників, що впливають на ефективність діловодства.

Традиції діловодства в Україні мають глибокі історичні корені, що сягають часів Київської Русі, коли з'явилися перші зразки писемного управління державними справами. У радянський період діловодство регламентувалося централізованими нормами, що забезпечувало уніфікацію, проте обмежувало гнучкість та інноваційність процесів. Сучасна українська практика діловодства базується на низці законодавчих актів, зокрема Законі України «Про інформацію», «Про електронні документи та електронний документообіг», наказах Державної архівної служби, а також локальних положеннях органів місцевого самоврядування.

Нині спостерігається поступовий перехід від паперового до електронного документообігу, розширення функціоналу систем управління документами (СЕД), впровадження електронного підпису та хмарних технологій. Проте, зберігаються проблеми дублювання функцій, недостатньої автоматизації процесів, а також фрагментарності нормативного поля, що ускладнює інтеграцію з міжнародними платформами.

Міжнародна практика діловодства базується на принципах відкритості, уніфікації, захисту даних та залучення громадян до процесів управління. Ключовими орієнтирами є стандарти ISO серії 15489 «Інформація та

документація. Управління документами», які визначають вимоги до створення, зберігання, обробки та знищення документів у цифровому середовищі. У країнах Європейського Союзу особливу увагу приділено Регламенту ЄС 2016/679 (GDPR), що встановлює суворі правила захисту персональних даних, а також директивам щодо відкритих даних та електронного врядування.

У США та Канаді розвинені системи records management із чіткою ієрархією доступу, застосуванням електронних підписів, цифрових архівів, а також регулярним аудитом інформаційних систем. Практики цих країн відзначаються гнучкістю процедур, широким використанням хмарних рішень, а також системною підтримкою професійного розвитку персоналу.

В Україні впровадження міжнародних стандартів діловодства відбувається поступово й нерівномірно. Успіхами можна вважати прийняття ДСТУ ISO 15489-1:2017, який гармонізовано з міжнародними вимогами, а також розвиток нормативної бази для електронного документообігу. Активно впроваджуються системи електронного документообігу у центральних та місцевих органах влади, розширюється використання електронного підпису, забезпечується інтеграція з порталами відкритих даних.

Водночас, проблеми адаптації пов'язані з недостатнім фінансуванням, браком кваліфікованих кадрів, розривом між законодавчими нормами і практикою, а також опором до змін на місцях. Досі спостерігається відставання у впровадженні комплексних систем управління записами, невирішеність питань збереження електронних архівів і уніфікації метаданих. Для подолання цих викликів доцільно залучати міжнародних експертів, організовувати навчальні програми, стимулювати обмін досвідом і впроваджувати пілотні проекти на базі ОМС.

Одним із ключових напрямків розвитку діловодства в Україні є інтеграція з європейськими інформаційно-комунікаційними платформами, зокрема системами електронного врядування, реєстрами, порталами державних послуг. Технічна інтеграція передбачає сумісність форматів

електронних документів, уніфікацію протоколів обміну даними, впровадження електронної ідентифікації (eIDAS), а також використання стандартів відкритих API.

Організація роботи з документами – це створення оптимальних умов для всіх видів робіт з документами, починаючи зі створення або приймання документа та закінчуючи його знищенням або передачею в архів на архівне зберігання. В організації з різними групами документів здійснюється різні види робіт (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Види робіт з документами

Складова частина діловодства	Операції діловодства	Групи документів		
		Внутрішні	Вихідні	Вхідні
ДОКУМЕНТУВАННЯ	Складання проекту документа	Обов'язково	Обов'язково	Не використовується
	Узгодження проекту із спеціалістами	Можливо	Можливо	Не використовується
	Перевірка правильності оформлення документів	Обов'язково	Обов'язково	Не використовується
	Підписання (затвердження документів керівником)	Обов'язково	Обов'язково	Не використовується
	Реєстрація	Можлива відправка	Можлива розмітка	Не використовується
ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ З ДОКУМЕНТАМИ	Контроль виконання	Можливо	Можливо	Можливо
	Виконання документа	Обов'язково	Можливо	Обов'язково
	Формування справ	Обов'язково	Обов'язково	Обов'язково
	Поточне зберігання і використання	Обов'язково	Обов'язково	Обов'язково
	Передача на архівне зберігання	Можливо	Можливо	Можливо
	Розгляд документів керівником (резолуції)	Можливо	Не використовується	Можливо
	Знищення документів	Можливо	Можливо	Можливо

Примітка. Складено автором з використанням [17].

Правові аспекти інтеграції полягають у гармонізації національного законодавства з європейським, зокрема щодо захисту персональних даних, електронної ідентифікації, архівування та доступу до публічної інформації. Важливою умовою є створення спільних платформ для обміну досвідом, проведення спільних навчань та розробки єдиних стандартів якості даних.

Забезпечення відповідності української практики діловодства вимогам Загального регламенту захисту даних (GDPR) є одним із найскладніших завдань на сучасному етапі. GDPR вимагає прозорого механізму обробки персональних даних, наявності політик конфіденційності, визначення Data Protection Officer (DPO), а також можливості контролю та видалення персональних даних за запитом суб'єкта.

В Україні вже здійснено певні кроки у цьому напрямку: оновлено Закон «Про захист персональних даних», розроблено типові політики для державних органів, розпочато навчання персоналу щодо нових вимог. Водночас, залишаються виклики, пов'язані з недостатньою обізнаністю працівників, відсутністю практики оцінки впливу на захист даних (DPIA), а також обмеженими технічними ресурсами для забезпечення безпеки інформаційних систем. Рекомендується посилити співпрацю з європейськими інституціями, розробити національні методичні рекомендації щодо імплементації GDPR, впровадити обов'язкові навчальні модулі для працівників органів місцевого самоврядування, а також забезпечити регулярний аудит інформаційних систем. Цифрова грамотність персоналу є необхідною умовою успішного впровадження сучасних практик діловодства. У країнах ЄС, США та Канади діють національні програми підвищення кваліфікації у сфері інформаційних технологій, що передбачають регулярне навчання, сертифікацію, участь у тематичних семінарах та обмін досвідом із закордонними колегами.

В Україні діє низка ініціатив, спрямованих на підвищення цифрової грамотності: освітня платформа «Дія.Цифрова освіта», курси для державних службовців, тренінги з кібербезпеки та захисту даних. Проте, участь у таких заходах ще не є повсюдною практикою, а рівень володіння сучасними інструментами діловодства залишається нерівномірним залежно від регіону та типу органу влади. Завданням на найближчі роки є розширення охоплення навчальних програм, стимулювання самоосвіти та створення мереж професійної підтримки.

Адаптація міжнародних стандартів діловодства в Україні відбувається з урахуванням національних культурних та законодавчих особливостей. Українське суспільство традиційно надає великого значення формалізму у веденні документації, що проявляється у багаторівневому погодженні рішень, ретельному збереженні архівів та домінуванні письмових форм спілкування. Законодавча специфіка полягає у поєднанні норм радянського спадку з новими європейськими підходами, що іноді призводить до правових колізій і ускладнює запровадження гнучких цифрових рішень. Водночас, саме культурна спадщина та особливості комунікації можуть стати підґрунтям для унікальних інновацій, які враховують потреби громадян, захищають їхні права й забезпечують максимальну прозорість управлінських процесів.

З огляду на аналіз, основними перспективними напрямками розвитку української практики діловодства є: подальша гармонізація нормативної бази з міжнародними стандартами, розширення функціоналу електронних систем управління документами, впровадження наскрізних цифрових технологій (AI, blockchain), зміцнення кібербезпеки, а також забезпечення сталого підвищення цифрової грамотності персоналу.

Доцільно розвивати партнерство з європейськими й світовими інституціями, активно брати участь у міжнародних проєктах, запроваджувати адаптивні моделі управління змінами та створювати умови для залучення громадян до процесів прийняття рішень. Особливу увагу варто приділяти розвитку електронної демократії, відкритих даних, а також підтримці інклюзивності та доступності інформаційних систем для різних груп населення.

Порівняльний аналіз свідчить, що українська практика діловодства перебуває на етапі активної трансформації: країна впевнено рухається до інтеграції з європейським та світовим цифровим простором, проте стикається з низкою викликів, пов'язаних із нормативною фрагментарністю, браком ресурсів і необхідністю врахування культурних особливостей. Водночас, наявний потенціал для подальшої адаптації – у гнучкому поєднанні традицій і

новітніх технологій, розвитку партнерства та підвищенні професійної компетентності персоналу. Рекомендується: системно оновлювати нормативно-правову базу, забезпечувати рівний доступ до сучасних технологій, стимулювати обмін досвідом із міжнародними колегами, а також впроваджувати інноваційні освітні програми. Лише комплексний підхід до розвитку діловодства дозволить забезпечити його ефективність, прозорість та відповідність найкращим світовим стандартам.

Організація діловодства в органах місцевого самоврядування є важливим чинником модернізації державного управління, забезпечення прозорості, ефективності та інноваційності. Теоретичні підходи, правові засади, нормативна база та принципи організації формують основу для сталого розвитку діловодства, а роль органів місцевого самоврядування полягає у впровадженні інновацій, підвищенні цифрової грамотності та забезпеченні відкритої взаємодії з громадою. Сучасні тенденції та виклики вимагають постійної адаптації до нових технологій, впровадження міжнародних стандартів та комплексного підходу до управління змінами. Рекомендується системно оновлювати нормативно-правову базу, впроваджувати сучасні технології, залучати громадян до процесів прийняття рішень та вивчати міжнародний досвід для підвищення ефективності діловодства.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ДІЛОВОДСТВА В ДОСЛІДЖУВАНОМУ ОРГАНІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

2.1. Організаційно-функціональна характеристика системи діловодства в досліджуваному органі місцевого самоврядування

В умовах активних трансформацій місцевого самоврядування питання ефективної організації діловодства набуває особливої актуальності. Діловодство є базовим елементом управлінської діяльності, що забезпечує документування, збереження та оперативну обробку інформації, а також прозорість прийняття рішень. Мета даного дослідження – надати комплексну організаційно-функціональну характеристику системи діловодства Тернопільської міської ради (ТМР), визначити її структуру, основні функції, нормативно-правове забезпечення, рівень цифровізації, кадровий потенціал, механізми контролю, особливості взаємодії з громадянами, інноваційні практики, основні виклики та перспективи розвитку. Завданням є аналіз сучасного стану діловодства ТМР в контексті впровадження новітніх підходів, а також формулювання рекомендацій щодо підвищення ефективності роботи апарату ради.

Тернопільська міська рада є органом місцевого самоврядування, що представляє інтереси територіальної громади міста Тернополя, здійснює нормотворчу, виконавчу та контрольну функції. У структурі ради функціонують виконавчий комітет, профільні департаменти, відділи, управління, а також дорадчі органи. Діловодство, як невід’ємна складова адміністративної діяльності, інтегроване в діяльність кожного підрозділу, а його координацію забезпечує відповідний структурний підрозділ – відділ діловодства або сектор документообігу.

Система діловодства Тернопільської міської ради має ієрархічно побудовану організаційну структуру. Керівництво діловодством здійснюється апаратом ради, безпосередньо підпорядкованим секретарю ради чи керуючому справами виконавчого комітету. Відділ діловодства координує діяльність з прийому, реєстрації, обробки, розподілу, зберігання документів, а також контролює своєчасність виконання доручень. В окремих департаментах і управліннях функціонують підрозділи або відповідальні особи з діловодства, які діють згідно з положеннями про структурні одиниці та посадовими інструкціями.

У структурі системи діловодства виділяються такі основні підрозділи:

1. Відділ діловодства (централізований документообіг);
2. Архівний сектор (зберігання документів постійного та тривалого строку);
3. Підрозділи з організації прийому громадян і роботи зі зверненнями;
4. Відповідальні особи за електронний документообіг у структурних підрозділах.

Взаємодія між підрозділами забезпечується за принципом єдиного інформаційного простору, що сприяє уніфікації процесів та мінімізації дублювання функцій.

Основні функції системи діловодства ТМР охоплюють повний цикл роботи з документами: прийом кореспонденції, її попередній розгляд, реєстрацію у відповідних журналах або електронних системах, розподіл за напрямками, контроль виконання доручень, підготовку відповідей, передачу на зберігання до архіву. Окрему увагу приділено роботі зі зверненнями громадян, запитами на публічну інформацію, службовими записками та внутрішніми розпорядчими документами.

Важливою функцією є організація документообігу з урахуванням вимог сучасної законодавчої бази, а також впровадження електронних сервісів для оптимізації процесів. Діловодство забезпечує інформаційну підтримку управлінських рішень, сприяє прозорості діяльності ради та підвищенню якості надання адміністративних послуг.

Діяльність системи діловодства Тернопільської міської ради регламентується низкою нормативно-правових актів. Основу становлять закони України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про звернення громадян», «Про інформацію», «Про захист персональних даних», «Про електронні документи та електронний документообіг», а також Типова інструкція з діловодства у місцевих радах, затверджена відповідними органами. Важливу роль відіграють підзаконні акти – постанови Кабінету Міністрів, накази міністерств, методичні рекомендації Державної архівної служби.

Внутрішня регламентація здійснюється на основі Положення про діловодство, інструкцій з організації документообігу, номенклатури справ, а також локальних нормативних актів, що деталізують специфіку роботи в окремих структурних підрозділах. Регламентованість процедур сприяє уніфікації, підвищує правову визначеність та забезпечує дотримання вимог щодо збереження, конфіденційності й використання офіційних документів.

Документопотік внутрішніх документів – це рух документів які використовуються для організації роботи установи, закладу. Через канцелярію проходять не всі внутрішні документи, а тільки листування найбільш значних структурних підрозділів і накази та розпорядження керівництва організації. Через канцелярію проходять також і внутрішні документи, що породжують вхідні. Зокрема у відповідності до загальних правил діловодства єдиний засіб відправити запит, лист або матеріали до зовнішньої організації – це направити внутрішній документ до канцелярії, де його перетворять у вихідний і відправлять у сторонню організацію. Усі документи що проходять через канцелярію, пов'язані між собою, оскільки у більшості з них є посилання на інші документи. Найбільш типовим випадком є вхідний документ, який, як правило, погоджує відповідний йому вихідний. Без зв'язків, як таких, можуть з'явитися лише внутрішні і вхідні документи. У той же час вхідні документи можуть мати зв'язки, як з вхідними, включаючи їхню появу, так і з іншими вхідними в процесі узгодження або уточнення відповіді рис. 2.1.

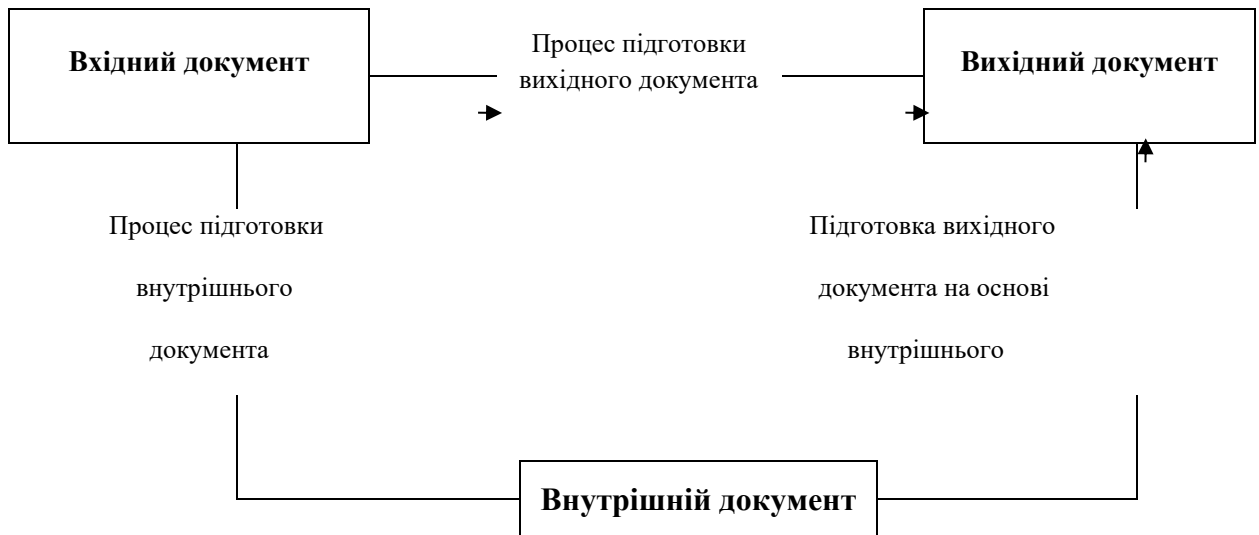


Рис. 2.1. Зв'язок внутрішнього документа з вихідним

Примітка. Складено автором.

У контексті цифрової трансформації органів місцевого самоврядування Тернопільська міська рада активно впроваджує електронний документообіг. Використання сучасних ІТ-рішень дозволяє автоматизувати реєстрацію, обробку, розподіл та контроль виконання документів, скорочувати час на прийняття рішень і підвищувати прозорість процедур. Для цього у більшості підрозділів впроваджено систему електронного документообігу (СЕД), інтегровану з електронною поштою, платформами для обміну інформацією та державними реєстрами.

Особлива увага приділяється питанням інформаційної безпеки: застосовуються засоби криптографічного захисту, електронні цифрові підписи, багаторівневі системи доступу до даних. Важливою складовою цифровізації є поступове впровадження сервісів «єдиного вікна» для громадян, електронних кабінетів та мобільних додатків для комунікації з мешканцями міста.

Ефективність діловодства значною мірою залежить від професійної підготовки персоналу. Кадровий склад підрозділів діловодства ТМР формується з осіб, які мають відповідну освіту (правознавство, діловодство, державне управління), проходять спеціалізовані курси підвищення

кваліфікації, тренінги з інформаційної безпеки та використання сучасних електронних систем.

Документообіг є важливою ланкою діловодства, так як визначає не тільки інстанцію руху документів, але і швидкість цього руху, тобто документ перебуває в постійному обігу, а значить існує чітка система здійснення всіх послідовних операцій з документами контролювати виконання якої повинен секретар див. рис. 2.2.



Рис. 2.2. Система роботи з документами в Тернопільській міській раді

Примітка. Складено автором.

Кваліфікаційні вимоги до працівників визначаються посадовими інструкціями, внутрішніми положеннями та законодавством про державну службу. Систематично організовуються внутрішні навчання, обмін досвідом із колегами з інших муніципалітетів, участь у профільних конференціях і семінарах. Підвищення кваліфікації розглядається як інвестиція в якість управлінських процесів та запорука успішної цифрової трансформації.

Для забезпечення належного функціонування системи діловодства в Тернопільській міській раді діє багаторівнева система контролю та аудиту. Внутрішній контроль здійснюється керівниками структурних підрозділів, які перевіряють дотримання нормативних процедур, правильність обліку, збереження документів та своєчасність реагування на звернення. Проводяться регулярні перевірки, інвентаризації документальних фондів, аудит електронних систем.

Зовнішній аудит здійснюється відповідними контролюючими органами – Державною архівною службою, органами державного фінансового контролю, а також під час перевірок з боку вищих органів місцевого самоврядування. Важливою є практика прозорих звітів про результати перевірок та впровадження коригувальних заходів у разі виявлення порушень.

Система діловодства ТМР побудована з урахуванням принципів відкритості та орієнтації на потреби громадян. Організовано прийом звернень громадян у паперовій та електронній формі, функціонує офіційний веб-сайт, де розміщено зразки документів, інструкції, контакти та електронні сервіси для подання запитів і відстеження їх виконання. Також діють гарячі лінії, електронні приймальні, мобільні застосунки для зворотного зв'язку.

Прозорість забезпечується шляхом оприлюднення рішень, розпоряджень, протоколів засідань, а також відкриттям доступу до публічної інформації відповідно до чинного законодавства. Розвиваються сервіси відкритих даних, що дозволяє громадянам аналізувати діяльність ради та контролювати хід виконання рішень. Такий підхід сприяє підвищенню довіри

до органів місцевого самоврядування та формує культуру партнерської взаємодії.

Серед сучасних інноваційних практик у діловодстві ТМР варто відзначити впровадження наскрізного електронного документообігу, використання хмарних сервісів для зберігання та обміну інформацією, застосування технологій штучного інтелекту для автоматизації рутинних операцій. Триває експериментальне впровадження блокчейн-рішень для підвищення прозорості та незмінності архівних даних.

Основними проблемами залишаються: фрагментарність нормативної бази, недостатній рівень технічного оснащення окремих підрозділів, складність адаптації персоналу до нових ІТ-рішень, ризики кібератак і порушення інформаційної безпеки. Бар'єрами також виступають обмеженість фінансових ресурсів, неоднаковий рівень цифрової грамотності працівників та необхідність постійного оновлення знань.

Для подолання викликів доцільно впроваджувати гнучкі системи навчання, розвивати міжмуніципальне партнерство, автоматизувати аналітичну обробку даних, забезпечувати сталий технічний супровід та модернізацію інфраструктури.

На найближчу перспективу ключовими напрямками розвитку діловодства Тернопільської міської ради є: гармонізація локальних нормативних актів з європейськими стандартами, повна цифровізація документообігу, впровадження інтегрованих електронних платформ для управління процесами, розширення сервісів для громадян. Пріоритетом залишається підвищення цифрової грамотності персоналу, розвиток електронної демократії, створення системи відкритих архівів і розширення спектру адміністративних послуг в онлайн-форматі.

Важливо забезпечити безперервне оновлення технічної бази, впроваджувати інноваційні рішення для захисту інформації, стимулювати участь громадян у прийнятті рішень через електронні платформи та розвивати партнерство з міжнародними інституціями. Врахування культурних та

правових особливостей дозволить адаптувати кращі світові практики до місцевих реалій.

Організаційно-функціональна характеристика системи діловодства Тернопільської міської ради засвідчує, що вона перебуває на етапі активної трансформації – від традиційної моделі до інноваційної, цифрово орієнтованої системи. Серед основних переваг – структурованість, нормативна визначеність, впровадження сучасних ІТ-рішень, орієнтація на потреби громадян. Водночас, зберігаються виклики, пов'язані із ресурсними обмеженнями та необхідністю гнучкого реагування на зміни.

Для забезпечення подальшої ефективності рекомендується: системно оновлювати нормативно-правову базу, розширювати цифрові сервіси, інвестувати в навчання персоналу, розвивати відкриті дані та електронну демократію. Лише цілісний, стратегічний підхід до розвитку діловодства гарантує відповідність найкращим стандартам і сприяє зміцненню довіри громадян до органів місцевого самоврядування.

2.2. Оцінювання ефективності функціонування системи діловодства в досліджуваному органі місцевого самоврядування

Система діловодства Тернопільської міської ради (ТМР) перебуває на етапі активної трансформації, що зумовлює необхідність комплексного аналізу її ефективності. Мета даного звіту — об'єктивно оцінити функціонування діловодства ТМР, визначити сильні сторони та проблемні зони, а також запропонувати практичні рекомендації для підвищення ефективності роботи. Завдання оцінювання охоплюють аналіз організаційної структури, технологічних рішень, нормативної бази, інноваційних практик, проблем і викликів, перспектив розвитку та формування рекомендацій для оптимізації процесів.

Система діловодства ТМР характеризується високим ступенем структурованості та нормативної визначеності, що забезпечує чіткий розподіл

функцій між підрозділами. До основних елементів організаційної структури належать: центральний апарат, відділи діловодства, архівний сектор, служба інформаційної безпеки, а також ІТ-підрозділ, відповідальний за підтримку електронних систем. Взаємодія між структурними одиницями здійснюється на основі регламентів та внутрішніх положень, що сприяє прозорості процесів і підвищенню відповідальності кожного працівника.

Функціональна модель діловодства орієнтована на обслуговування громадян, забезпечення оперативного документообігу, формування та зберігання архівних матеріалів, а також підтримку ефективної комунікації між органами місцевого самоврядування. Особлива увага приділяється впровадженню механізмів контролю якості виконання документів, моніторингу строків та автоматизованому розподілу завдань.

У сучасних умовах ТМР активно впроваджує наскрізний електронний документообіг, що забезпечує швидкий обмін інформацією між підрозділами та мінімізує людський фактор при обробці документів. Використання хмарних сервісів для зберігання даних дозволяє забезпечити доступність та безпеку інформації, а технології штучного інтелекту автоматизують рутинні операції, оптимізують роботу з великими обсягами даних і зменшують навантаження на персонал.

Експериментальне впровадження блокчейн-рішень спрямоване на підвищення прозорості та незмінності архівних даних, що є важливим для забезпечення довіри громадян до органів місцевого самоврядування. Інноваційні практики включають також використання інтегрованих електронних платформ для управління процесами, розширення сервісів для громадян та розвиток електронної демократії.

Нормативна база діловодства ТМР формується на основі локальних актів, регламентів, положень та інструкцій, які визначають порядок роботи з документами, правила зберігання та обробки інформації, а також вимоги до архівування. Водночас спостерігається фрагментарність нормативної бази, що ускладнює адаптацію до нових технологічних рішень і створює додаткові

ризиками для ефективності функціонування системи. З огляду на європейські стандарти, необхідною є гармонізація локальних нормативних актів із законодавством ЄС, що забезпечить відповідність сучасним вимогам захисту даних, електронного документообігу та відкритості інформації для громадян. Постійне оновлення нормативної бази має стати ключовим елементом стратегії розвитку діловодства.

Основними проблемами функціонування системи діловодства ТМР є недостатній рівень технічного оснащення окремих підрозділів, складність адаптації персоналу до нових ІТ-рішень, ризики кібератак і порушення інформаційної безпеки. Додатковими бар'єрами виступають обмеженість фінансових ресурсів, неоднаковий рівень цифрової грамотності працівників та необхідність постійного оновлення знань.

Виклики включають фрагментарність нормативної бази, необхідність модернізації інфраструктури, забезпечення сталого технічного супроводу, а також розвиток міжмуніципального партнерства для обміну досвідом і впровадження кращих практик. Складність інтеграції нових технологій у традиційні процеси діловодства потребує гнучких підходів до навчання та адаптації персоналу.

Для відображення фактичного стану організаційного забезпечення роботи з документами в ТМР проведено анонімне, вибіркове, групове опитування, щодо задоволення працівників установи станом розвитку окремих елементів організаційного забезпечення роботи з документами в міській раді. Оцінювання здійснювалося за десятибальною шкалою. Результати дослідження подані у табл. 2.1.

За результатами анкетування можна зробити висновок, що організаційна діяльність в напрямку роботи з документами найповніше забезпечена в секторі реєстрації документації секретарем та своєчасного передання кореспонденції виконавцю, адже більшість опитаних оцінили їх максимально високим балом.

Таблиця 2.1

**Результати анонімного вибіркового опитування
працівників Тернопільської міської ради**

Працівники ради Елементи організаційного забезпечення	Працівник 1	Працівник 2	Працівник 3	Працівник 4	Працівник 5	Середньо арифметичний показник
1. Локальний нормативний акт, який регулює роботу з документами (інструкція)	3	1	5	2	4	3
2. Стан організаційно-технічного забезпечення, автоматизація документів	7	4	4	6	6	5,4
3. Наявність організаційно правового забезпечення (необхідність посади секретаря) та документа, який регламентує порядок його діяльності	10	7	6	8	7	7,6
4. Оперативна реєстрація вхідної та вихідної кореспонденції секретарем	9	10	9	10	10	9,6
5. Своєчасне передання секретарем кореспонденції виконавця	8	9	8	9	9	8,8
6. Навчання секретаря, підготовка, підвищення кваліфікації	4	6	7	5	5	3,4
7. Участь заступника у здійсненні контролю за виконанням документів	6	5	8	9	8	7,2
8. Відповідальність безпосереднього виконавця	9	8	10	7	8	8,4

Примітка. Складено автором.

Найменш організаційно забезпеченим є формування локальних нормативних актів, що відповідно вказує на низький рівень якості діловодства. Розвиток ТМР за вище поданими категоріями організаційного забезпечення організації роботи з документами можна зобразити графічно, через середньоарифметичний показник результатів анкетування по кожній категорії (рис. 2.3).

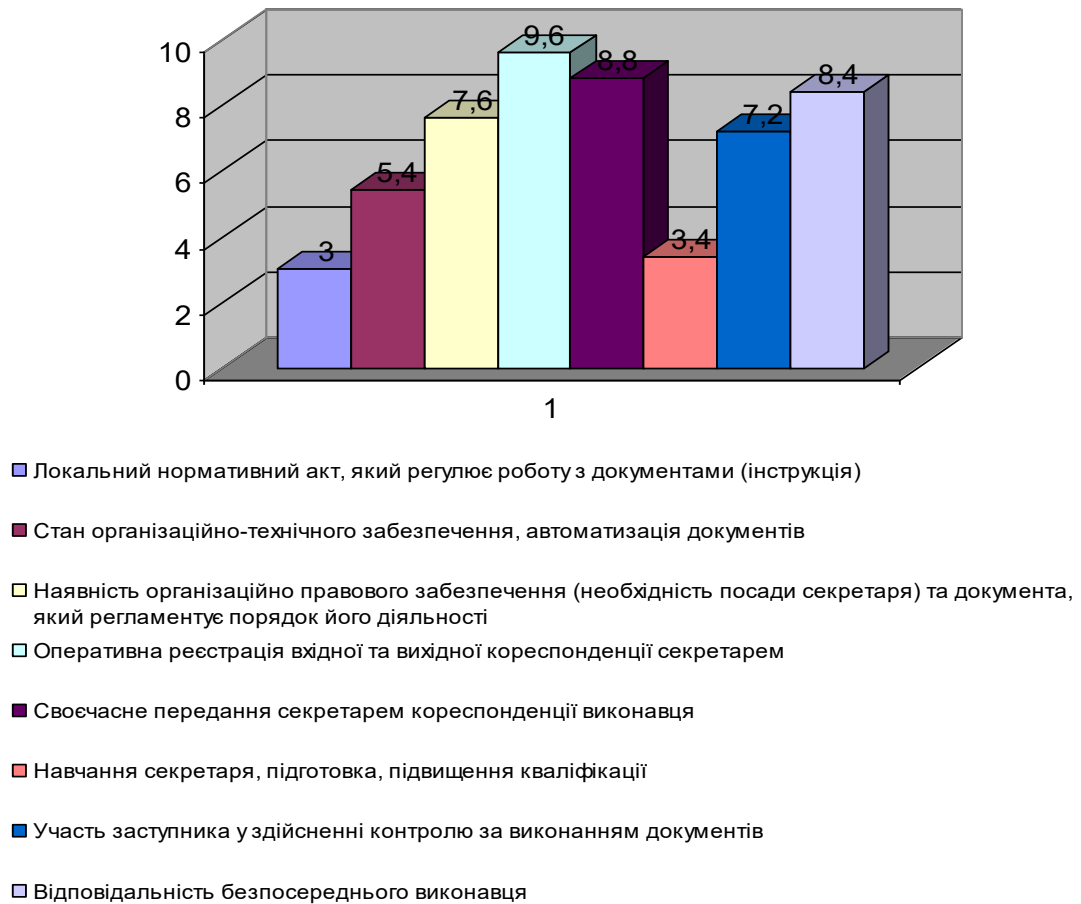


Рис.2.3. Результати анкетування, щодо стан організаційного забезпечення Тернопільської міської ради

Примітка. Складено автором.

Щоб підтвердити отримані дані проведемо дослідження якості роботи з документами. Вивчення якості діловодства починається з вивчення нормативів селищної ради, а саме: примірної інструкції з діловодства, посадової інструкції секретаря. На основі цього можна зробити висновок про рівень і якість діловодства. Критеріями його якісної постановки є наявність уніфікованих форм документів, оперативність їх проходження, однократність реєстрації, налагоджений контроль виконання. На основі цих критеріїв проведемо індивідуальне анкетування працівників селищної ради, яке буде оцінюватися за п'ятибальною шкалою табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Результати індивідуального анкетування окремих працівників
Тернопільської міської ради щодо рівня діловодства в установі**

Працівники ради Критерії якості діловодства	Міський голова	Заступник голови з виконавчої роботи	Юрисконсульт	Керуючий справами	Начальник загального відділу	Середньо статистичний показник
Наявність уніфікованих форм документів (інструкції з діловодства в селищній раді)	2	1	1	1	2	1,4
Оперативність проходження документів (передача на розгляд керівництву)	5	4	4	5	4	4,4
Однократність реєстрації	5	5	5	5	5	5,0
Налагоджений контроль виконання документів	4	4	3	4	3	3,6
Середньо арифметичний показник якості діловодства в цілому						3,6

Примітка. Складено автором.

Таким, чином при проведенні оцінки якості діловодства, складається висновок, що найбільш якісною є однократність реєстрації діловодства, що свідчить про відсутність одноманітності в установі, дублюючих форм документів, оперативний розгляд та реєстрацію документів, проте все ж таки, рівень діловодства в міській раді слід характеризувати як недостатній, це пов'язано з тим, що в установі здійснюється нерегулярний контроль виконання та відсутній уніфікований нормативний документ, який регулює питання діловодства. Питання діловодства в міській раді регламентуються примірною інструкцією з діловодства в органах місцевого самоврядування, тоді як для якісної роботи з документами обов'язково має бути сформована власна інструкція з діловодства Тернопільської міської ради.

На найближчу перспективу пріоритетними напрямками розвитку діловодства ТМР є повна цифровізація документообігу, впровадження інтегрованих електронних платформ для управління процесами, розширення сервісів для громадян, підвищення цифрової грамотності персоналу та

розвиток електронної демократії. Створення системи відкритих архівів і розширення спектру адміністративних послуг в онлайн-форматі сприятиме підвищенню довіри громадян до органів місцевого самоврядування.

Важливо забезпечити безперервне оновлення технічної бази, впроваджувати інноваційні рішення для захисту інформації, стимулювати участь громадян у прийнятті рішень через електронні платформи та розвивати партнерство з міжнародними інституціями. Врахування культурних та правових особливостей дозволить адаптувати кращі світові практики до місцевих реалій.

Рекомендації щодо підвищення ефективності діловодства в ТМР:

1. Системне оновлення нормативно-правової бази: Запровадити регулярний моніторинг та оновлення локальних актів відповідно до європейських стандартів, забезпечити прозорість та зрозумілість процедур для працівників і громадян.
2. Інвестування в навчання персоналу: Організувати гнучкі системи навчання, підвищувати цифрову грамотність, проводити тренінги з використання нових технологій та інноваційних платформ.
3. Модернізація технічної інфраструктури: Забезпечити оновлення технічного оснащення, впроваджувати сучасні засоби захисту інформації, автоматизувати аналітичну обробку даних.
4. Розвиток відкритих даних та електронної демократії: Створити системи відкритих архівів, розширити доступ громадян до адміністративних послуг онлайн, стимулювати участь у прийнятті рішень через електронні платформи.
5. Міжмуніципальне партнерство та міжнародна співпраця: Розвивати обмін досвідом із іншими органами місцевого самоврядування, впроваджувати кращі світові практики, враховуючи місцеві культурні та правові особливості.

6. Управління ризиками та інформаційною безпекою: Впроваджувати комплексні заходи з кібербезпеки, проводити регулярні аудити, розробляти стратегії реагування на потенційні загрози.

Комплексне оцінювання засвідчує, що система діловодства ТМР перебуває у процесі активної модернізації та цифрової трансформації. Серед основних переваг — структурованість, нормативна визначеність, впровадження сучасних ІТ-рішень і орієнтація на потреби громадян. Зберігаються виклики, пов'язані з ресурсними обмеженнями та необхідністю гнучкого реагування на зміни. Для забезпечення подальшої ефективності рекомендується системно оновлювати нормативно-правову базу, розширювати цифрові сервіси, інвестувати в навчання персоналу, розвивати відкриті дані та електронну демократію.

РОЗДІЛ 3

МОДЕРНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ДІЛОВОДСТВА В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ЕЛЕКТРОННОГО ВРЯДУВАННЯ ТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Цифрова трансформація діловодства є рушієм модернізації управлінських процесів у державному секторі України. Вона забезпечує прозорість, оперативність та ефективність прийняття рішень, що особливо актуально в умовах глобальних змін. Застосування сучасних ІТ-технологій сприяє підвищенню рівня довіри до органів влади, оптимізації ресурсів і створенню відкритої платформи для взаємодії з громадянами. Як свідчить міжнародний досвід, цифрове діловодство стає основою сталого розвитку державних інституцій, забезпечуючи конкурентоспроможність та інноваційність управління.

У сучасних умовах стрімкого розвитку електронного врядування органи місцевого самоврядування стикаються з необхідністю докорінного оновлення системи діловодства. Впровадження цифрових технологій забезпечує автоматизацію процесів обробки документів, їх зберігання та обміну, що дозволяє підвищити оперативність та прозорість управлінських рішень. Особливого значення набуває створення єдиних стандартів документообігу, які відповідають міжнародним вимогам та сприяють інтеграції з електронними системами урядування.

Сучасні електронні системи управління документами (ЕСУД) дозволяють організувати централізований контроль над всіма етапами документообігу, включаючи реєстрацію, обробку, зберігання та передачу інформації. Вони значно спрощують доступ до архівних даних, забезпечують безпеку та цілісність інформації, а також мінімізують ризики втрати чи несанкціонованого доступу до документів. Впровадження ЕСУД у місцевих органах влади є ключовим кроком на шляху до ефективної цифрової трансформації.

ЕСУД поділяються на централізовані, децентралізовані та хмарні рішення. Централізовані платформи (наприклад, M-Files, OpenText) забезпечують єдину точку доступу до документів, тоді як децентралізовані системи дозволяють гнучко інтегрувати різні структурні підрозділи. Хмарні рішення надають можливість масштабування, гнучкого доступу та знижують витрати на ІТ-інфраструктуру.

Етапи впровадження ЕСУД:

1. Аналіз потреб організації: визначення обсягу документообігу, специфіки процесів, вимог до безпеки.
2. Вибір рішення та адаптація: оцінка функціоналу, інтеграція з наявними системами, налаштування прав доступу.
3. Навчання персоналу: проведення тренінгів, розробка інструкцій, тестування на пілотних підрозділах.
4. Масштабування та оцінка ефективності: впровадження в усіх структурних підрозділах, моніторинг показників, коригування процесів.

У Київській міській раді впроваджено систему “ДОК ПРО”, що дозволяє автоматизувати реєстрацію, обробку та зберігання документів із понад 50 тисяч користувачів. Львівська міська рада використовує хмарне рішення для міжвідомчої взаємодії, що забезпечує швидкий доступ до архівних даних та інтеграцію з платформою “Дія”. Згідно з дослідженнями, впровадження ЕСУД скорочує час пошуку документів у середньому на 60%, зменшує кількість помилок при обробці даних та підвищує рівень інформаційної безпеки. Водночас, ефективність залежить від рівня підготовки персоналу та правильності налаштування системи.

Для успішної модернізації діловодства необхідно забезпечити постійне підвищення цифрової грамотності працівників. Організація навчальних програм, тренінгів та практичних занять з використання сучасних ІТ-рішень сприяє формуванню компетентного персоналу, здатного ефективно працювати в умовах електронного врядування. Як кажуть в Україні: «Хто

знання має, той і долю будує», тому інвестиції в освіту працівників є запорукою успішної цифрової трансформації.

Використання HRM-систем (Human Resource Management), таких як SAP SuccessFactors, Workday, дозволяє автоматизувати процеси найму, оцінки, розвитку та навчання персоналу. Українські органи місцевого самоврядування впроваджують платформу “Електронний кадровий облік”, що інтегрується з державними реєстрами та забезпечує прозорість кадрових рішень. Цифровізація кадрових процесів передбачає впровадження онлайн-курсів, вебінарів, тестування знань та автоматизованої оцінки компетенцій. Практика показує, що систематичне навчання сприяє підвищенню продуктивності та зменшенню кількості помилок у роботі з електронними документами.

У Польщі органи місцевого самоврядування використовують платформу ePUAP для управління персоналом, що дозволяє інтегрувати кадрові дані з іншими державними сервісами. У Німеччині впровадження електронних HR-рішень супроводжується обов’язковим навчанням працівників та сертифікацією цифрової компетентності.

Органи місцевого самоврядування запроваджують спеціалізовані освітні програми з цифрової грамотності, що включають курси з кібербезпеки, роботи з ЕСУД та інструментами електронного врядування. Сертифікація знань за міжнародними стандартами (наприклад, ECDL, ISO/IEC 27001) дозволяє підвищити довіру до фахівців та забезпечити якість кадрового потенціалу.

Лідери організацій мають відігравати ключову роль у впровадженні цифрових змін, мотивуючи працівників до навчання та розвитку. Досвід Естонії показує, що залучення керівників до процесу цифровізації сприяє швидкому впровадженню інновацій та формуванню корпоративної культури цифрової трансформації.

Модернізація системи діловодства супроводжується низкою викликів, серед яких: фрагментарність впровадження електронних технологій, недостатня технічна база, відсутність уніфікованих стандартів та політик

безпеки. Особливої уваги потребує питання інформаційної безпеки — впровадження сучасних засобів захисту даних, регулярний аудит інформаційних систем та оновлення політик відповідно до новітніх загроз. Лише комплексний підхід дозволить органам місцевого самоврядування ефективно адаптуватися до цифрових реалій.

Основними ризиками є загроза кібератак, витоку даних та несанкціонованого доступу. Впровадження сучасних засобів захисту (двофакторна автентифікація, шифрування даних, регулярний аудит) є обов’язковими для забезпечення цілісності та конфіденційності інформації.

Недостатня технічна база, застаріле програмне забезпечення, фрагментарність впровадження електронних технологій та відсутність уніфікованих стандартів гальмують процес цифровізації. Важливо забезпечити комплексний підхід та постійне оновлення політик відповідно до новітніх загроз. Серед типових помилок – недостатнє навчання персоналу, ігнорування питань інформаційної безпеки, відсутність моніторингу ефективності систем. Для їх подолання необхідно впроваджувати регулярні аудити, зворотний зв’язок та адаптацію процесів.

Естонія – лідер у впровадженні електронного врядування: система X-Road дозволяє органам влади обмінюватися даними в режимі реального часу, забезпечуючи прозорість і швидкість прийняття рішень. У Польщі та Чехії діють національні стандарти електронного документообігу, які уніфікують процеси та підвищують ефективність.

Україна поступово інтегрує міжнародні стандарти, адаптуючи їх до місцевих умов через проекти “Дія”, “Електронний документообіг”, “Електронний кадровий облік”. Важливо враховувати специфіку українського законодавства та потреби громадян, забезпечуючи гнучкість та масштабованість рішень. В Одеській міській раді впроваджено систему електронного документообігу, що дозволила скоротити час обробки звернень громадян на 40%. У Вінницькій міській раді автоматизовано кадрові процеси, що підвищило прозорість та ефективність прийняття рішень.

Ключовими факторами успіху є залучення керівництва, систематичне навчання працівників, інтеграція з державними платформами та постійний моніторинг ефективності. Недостатня увага до інформаційної безпеки та відсутність стандартизації є основними причинами невдач.

Майбутнє діловодства пов'язане з глибокою інтеграцією процесів документообігу з платформами електронного урядування, що забезпечить автоматизовану обробку звернень, прозорість управлінських рішень та відкритість для громадян.

Використання хмарних сервісів дозволяє забезпечити надійне зберігання даних, масштабованість та доступність інформації. Штучний інтелект автоматизує рутинні операції, аналізує великі масиви даних, прогнозує тенденції та допомагає приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Серед основних трендів – впровадження блокчейну для зберігання документів, розвиток мобільних платформ для роботи з документами, створення єдиних стандартів для міжвідомчої взаємодії та посилення захисту персональних даних.

Рекомендації для органів місцевого самоврядування:

1. Розробити стратегію цифрової трансформації діловодства із чітким планом впровадження та моніторингу.
2. Забезпечити навчання персоналу та сертифікацію цифрової грамотності.
3. Інтегрувати ЕСУД з державними платформами електронного врядування.
4. Впровадити сучасні засоби захисту даних та регулярний аудит інформаційних систем.
5. Залучати лідерів організації до процесу цифровізації та формувати корпоративну культуру інновацій.
6. Вивчати та адаптувати міжнародний досвід, враховуючи специфіку українського законодавства.

7. Постійно оновлювати політики та стандарти відповідно до технологічних змін і новітніх загроз.

Цифрова трансформація діловодства в органах місцевого самоврядування є ключовим чинником модернізації державного управління, забезпечення прозорості, ефективності та інноваційності. Успішне впровадження електронних систем управління документами, цифровізація кадрових процесів та підвищення компетентності персоналу створюють основу для сталого розвитку та конкурентоспроможності державних інституцій. Виклики та ризики цифрової трансформації мають долатися через комплексний підхід, залучення міжнародного досвіду та постійне вдосконалення процесів. Майбутнє діловодства – за інтеграцією з е-урядуванням, впровадженням хмарних технологій та штучного інтелекту, що забезпечить відкритість, прозорість і ефективність взаємодії з громадою.

Подальший розвиток системи діловодства в органах місцевого самоврядування пов'язаний із інтеграцією процесів документообігу з платформами електронного урядування, застосуванням хмарних технологій та штучного інтелекту для автоматизації рутинних операцій. Це сприятиме підвищенню якості управлінських рішень, забезпеченню надійного зберігання документів та створенню відкритої, прозорої системи взаємодії з громадою.

ВИСНОВКИ

1. Теоретичні основи діловодства в органах місцевого самоврядування ґрунтуються на системному підході до організації документообігу, що забезпечує цілісність, упорядкованість і логічну послідовність діловодних процесів. Це дозволяє ефективно координувати адміністративні функції та сприяє досягненню стратегічних завдань місцевого самоврядування.
2. Нормативно-правова база діловодства в Україні є достатньо розвиненою та містить низку законодавчих і підзаконних актів, що визначають порядок роботи з документами у місцевих органах влади. Водночас спостерігається потреба в актуалізації окремих нормативних положень відповідно до сучасних викликів та міжнародних стандартів.
3. Аналіз сучасного стану документообігу засвідчив наявність позитивних тенденцій у впровадженні електронних систем управління документами та поступове відходження від паперових технологій. Однак рівень автоматизації процесів суттєво варіюється залежно від розміру та ресурсної забезпеченості органів місцевого самоврядування.
4. Серед основних проблем організації діловодства виділено: фрагментарність впровадження електронного документообігу, недостатню підготовку персоналу, відсутність єдиних стандартів обробки документів та технічних засобів для їхньої уніфікації.
5. Недоліки нормативного регулювання проявляються у невідповідності окремих положень чинного законодавства сучасним інформаційно-комунікаційним реаліям та вимогам цифровізації, що зумовлює необхідність їх оновлення і гармонізації з європейськими практиками.
6. Вплив цифрових технологій на процеси діловодства відчутно підвищує ефективність обробки, зберігання та пошуку інформації, сприяє прозорості та відкритості діяльності органів місцевого самоврядування. Разом із тим, цифровізація вимагає системного підходу до захисту інформації та підвищення цифрової грамотності працівників.

7. Практична цінність дослідження полягає у розробці інструментів для оптимізації ділових процесів, що можуть бути застосовані для вдосконалення управлінських процедур, підвищення оперативності прийняття рішень та забезпечення надійного зберігання офіційних документів.
8. Рекомендації щодо вдосконалення діловодства включають впровадження сучасних електронних систем документообігу, регулярне підвищення кваліфікації працівників, створення єдиних стандартів роботи з документами та посилення контролю за дотриманням нормативних вимог.
9. Важливим завданням є забезпечення інформаційної безпеки в умовах цифровізації діловодства, що передбачає впровадження сучасних засобів захисту даних, аудит інформаційних систем та постійне оновлення політик безпеки відповідно до новітніх загроз.
10. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку моделей інтеграції ділових процесів із системами електронного урядування, а також на вивчення впливу цифрових трансформацій на якість управлінських рішень у місцевому самоврядуванні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрам'юк І.С., Юрченко М.М., Яровенко Н.П. Збірка практик-переможців конкурсу «Кращі практики місцевого самоврядування» 2016 року. М-во регіон. розвитку, буд-ва та житл.-комун. госп-ва України, Рада Європи. К.: ТОВ «Агентство “Україна»», 2017. 159 с.
2. Авдєєва Т.Т. Економічний розвиток місцевого співтовариства: методологія та технологія. Харків: Екоінвест, 2018. 279 с.
3. Бережний Я.В. Методичні рекомендації з використання інструментарію стратегічного планування юридичних служб органів місцевого самоврядування. К.: «К.І.С.», 2010. 28 с.
4. Блейклі Е. Дж. Планування місцевого економічного розвитку: теорія і практика. Львів: Літопис. 2012. 416 с.
5. Бушанська В.А. Кооперативи-основа доброботу сільських громад. 2012. URL:<http://gurt.org.ua/interviews/16074/> (Дата звернення: 12.04.2026).
6. Бюджетний кодекс України: Верховна Рада України: Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI. *Відомості Верховної ради України*. 2010. № 50-51, ст.572
7. Васіна А.Ю., Монастирський Г.Л., Круп'як Л.Б. Розвиток місцевого самоврядування в координатах викликів публічному управлінню. *Наукові перспективи*. 2025. № 1(55).С. 75-88. URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-1\(55\)-75-88](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-1(55)-75-88)
8. Ганущак Ю.І. Реформа територіальної організації влади. К: Софія – А. 2013. 160 с.
9. Ганущак Ю.І. Територіальна організація влади: Напрямки змін. / За ред. Куйбіди В.С. Львів: Видавництво «Астролябія».2013.
10. Ганущак Ю.І. Трансформація районів в процесі та за підсумками децентралізації. URL: <http://decentralization.gov.ua/news/5467> (дата звернення: 10.05.2026).

- 11.Геєць В. Інновативно-інноваційний шлях розвитку — модернізаційний проект розвитку української економіки і суспільства початку XXI століття /. *Банківська справа*. 2012. № 4. С.22.
- 12.Герзанич В.М. Основні недоліки та проблеми залучення іноземних інвестицій в Україні . *Ефективна економіка*. № 4.2020. С.24.
- 13.Горбатенко В.П. Стратегія модернізації суспільства. К.: Академія. 2019. 320 с.
- 14.Дані Євростату. 2021. URL: <http://gurt.org.ua/interviews/16074/> (дата звернення: 25.05.2026).
- 15.Децентралізація в Україні: коротко про головні плюси та мінуси. URL:<http://trident-ua.info/novyny/decentralizacija-v-ukrajini-kortko-pr/> (дата звернення: 20.05.2026).
- 16.Децентралізація влади. URL: <http://decentralization.gov.ua/reforms/item/id/7> (дата звернення: 30.04. 2026)
- 17.Децентралізація дає можливості. Реформа місцевого самоврядування: що буде з районами?. URL: <http://decentralization.gov.ua/news/4887> (дата звернення: 30.04.2026)
- 18.Жаліло Я.А. Міжрегіональне співробітництво у системі нової регіональної політики України. К. : НІСД, 2011. С.7.
- 19.Коваленко А. А. Теорія і практика місцевого самоврядування в Україні. К. : Ін-т держави і права ім. В.М. Корецького НАНУ, 2012. С. 62.
- 20.Кокіц О., Козаренко І. Особливості взаємодії політичних партій і представницьких органів місцевого самоврядування в Україні на сучасному етапі. Секретаріат Президента України. 2014. Київ. С.2-3
- 21.Кононенко В.І. Модернізація економіки України та її основні напрямки на сучасному етапі. *Актуальні аспекти механізму модернізації економіки України*: зб. наук. пр. / Інститут економіки НАН України. К., 2013. С. 5-13.
- 22.Конституція України: Закон України від 28.06.1996 р. №254к/96-ВР,- *Відомості Верховної Ради України*.1996, № 30, ст.143

- 23.Круп'як Л.Б., Васіна А.Ю., Монастирський Г.Л., Круп'як І.Й. Особливості впровадження інновацій у сфері публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток* (електронний журнал). 2025. № 1. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.1.10>
- 24.Мельник А.Ф. Публічний сектор і державна політика в демократичному суспільстві: монографія . Тернопіль: Економічна думка, 2008. 240 с.
- 25.Мельник А.Ф., Монастирський Г.Л. Управління розвитком муніципальних утворень: теорія, методологія, практика: монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2007. 476 с.
- 26.Мельник А.Ф., Монастирський Г.Л., Дудкіна О.П. Муніципальний менеджмент: навч. Посібник. К.: Знання, 2006. 420 с.
- 27.Монастирський Г. Л., Волосяк М. В. Гармонізація соціальних та економічних складових розвитку інфраструктури територіальних громад. *Проблеми економіки*. 2023. № 1 (55). С. 86-95. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-1-86-95>
- 28.Монастирський Г. Л., Савчук Д. М. Імплементация економічного інструментарію муніципального менеджменту в процес забезпечення розвитку громад. *Соціально-економічний розвиток регіону: сучасні реалії та перспективи*: монографія. Івано-Франківськ : Вид. МПП «ТАЛІА», 2017. С. 351 – 371
- 29.Монастирський Г. Л., Савчук Д. М. Модернізаційний підхід до управління економічним розвитком громад. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. Серія «Економіка та менеджмент»*. 2018. № 15. С. 38–46
- 30.Монастирський Г.Л. Модернізаційна парадигма управління економічним розвитком територіальних спільнот базового рівня: монографія. Тернопіль: Вид-во «Економічна думка» ТНЕУ, 2010. 464 с.
- 31.Монастирський Г.Л. Теорія організації: навч. посібник. К.: Знання, 2008. 319 с.

- 32.Монастирський Г.Л. Феномен організаційної культури: концептуальні підходи та методологія дослідження. *Вісник економіки*. 2025. № 4. С. 199-215. URL:<https://doi.org/10.35774/visnyk2025.04.199>
- 33.Монастирський Г.Л., Волосюк М. Диверсифікація державної політики управління місцевим економічним розвитком. Проблеми системного підходу в економіці. 2022. Вип. 2. С. 22-29. URL:<https://doi.org/10.32782/2520-2200/2022-2-3>
- 34.Монастирський Г.Л., Копестинський Т.Й. Аналіз ефективності публічних закупівель в регіоні в умовах воєнного стану. *Наукові перспективи*. 2024. № 3(45). С. 277-290. URL:[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-3\(45\)-277-290](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-3(45)-277-290)
- 35.Монастирський Г.Л., Шушпанов Д.Г. Холістичний підхід до управління бізнес-комунікацією. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. Випуск 2. С. 259-271. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.259>
- 36.Муркович Л. Територіальна громада як суб'єкт місцевого самоврядування в Україні: теоретичні аспекти. Дніпро, 2010. С.2
- 37.Негода В.А. Децентралізація влади. URL: <http://decentralization.gov.ua/news/item/id/4612> (дата звернення: 19.03.2026).
- 38.Панасюк В., Монастирський Г. Цифровізація економічних процесів як чинник розвитку регіонального бізнесу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 2. С. 205-208. URL:<https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-40>
- 39.Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо реформи міжбюджетних відносин: Закон України від 28.12.2014 р. № 79-VIII. *Відомості Верховної Ради*, 2015, № 12, ст.76
- 40.Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 05.02.2015 р. № 157-VIII. *Відомості Верховної Ради*, 2015, № 13, ст.91.
- 41.Про місцеве самоврядування в Україні: закон України від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР із доповн.URL:

- <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр> (дата звернення: 30.04.2026)
42. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1997, № 24, ст.170
43. Про співробітництво територіальних громад : закон України від 17.06.2014 р. № 1508-VII . *Відомості Верховної Ради*. 2014. № 34. Ст. 1167.
44. Тернопільська міська рада. Офіційний сайт. URL: <https://ternopilcity.gov.ua/> (дата звернення: 15.05.2026).
45. Фік Д. Діловодство в органах місцевого самоврядування. *Матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів»* (м. Тернопіль, 22 травня 2026 року). С. 234-237.
46. Функції і повноваження територіальних громад. URL: pidruchniki.com/15660212/pravo/funktsiyi_povnovazhennya_teritorialnih_gromad (дата звернення : 03.05.2026).
47. Шкільняк М.М., Мельник А.Ф., Желюк Т.Л. Організація співробітництва територіальних громад в умовах адміністративно-територіальної реформи. *Вісник ТНЕУ*. № 1. 2017. № 1. С.140-144.
48. Borysova, T., Monastyrskyi, G., Khrupovych, S., & Chaikivska, V. (2022). Marketing communication policy of local authorities as a tool for forming the image of municipal service providers. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2(43), 306–315. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.43.2022.3614>
49. Monastyrsky, G., Khudyk, D., Fedenchuk, S., Hladyn, R., & Pilat, R. (2025). Advanced strategies for enhancing governance in local communities. *Revista Gestão & Tecnologia*, 25(1), 148-167. URL: <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2025.v25i1.3113>
50. Monastyrskyi G., Khudyk D., Pilat R., Fedenchuk S., Kisilevych V. Local level governance: patterns, trends, and risks of decentralization initiatives in

- the face of environmental changes. (2025). *International Journal of Ecosystems and Ecology Science (IJEES)*. Vol. 15 (4): 63-74. URL: <https://doi.org/10.31407/ijeess15.409>
51. Monastyrskyi, G., Fedenchuk, S., Krupiak, L., Dynnyk, I., Lazebna, I. Innovative Models of Public Management and Administration for the Activation of Sustainable Development: Highlighting Key Aspects (2025). *OIDA International Journal of Sustainable Development*, 18 (12) , 63-78. URL: <https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/5620950.pdf?abstractid=5620950&mirid=1>
52. Shkilniak, M., Monastyrskyi, G., Kryvokulska, N., Kotys, N., & Chykalo, I. (2024). Corporate Governance as an Area of Innovation: Challenges and Prospects in Environmental Policy. *Journal of Environmental Law and Policy*, 04(03), 157-188. URL: <https://doi.org/10.33002/jelp040306>
53. Stępnicka, N., Monastyrskyi, G., Sadowska, B., Walasek, R., Wiączek, P., & Zimon, G. (2025). Economic consequences of the phenomenon of uberization on the example of the services of selected carriers in the transport industry. *Technological and Economic Development of Economy*, 31(1), 310-340. (Scopus Q1, Web of Science Q1). URL: <https://doi.org/10.3846/tede.2025.22824>
54. Vasina, A., Monastyrskyi, G., Ivanova, V., Maistrenko, K., & Tsal-Tsalko, Y. (2023). Concepts of sustainable public administration: perspectives and challenges. *Amazonia Investiga*, 12(71), 252-262. URL: <https://amazoniainvestiga.info/index.php/amazonia/article/view/2600/3853>
55. Volosiuk, M., Kharytonov, O., Kotsur, V., Monastyrskyi, G., & Ovsianiuk-Berdadina, O. (2024). Managing economic operations in the face of military and political turmoil: evaluating the public sector's role. *Multidisciplinary Science Journal*, 6, 2024 ss0724. URL: <https://doi.org/10.31893/multiscience.2024ss0724>

56. Volosiuk, M., Monastyrskyi, G., Sirenko, I., Fedenchuk, S. and Kisilevych, V. (2024). The Interaction between Regional Policy and Economic Development. *Economic Affairs*, 69 (Special Issue): 381-388. URL: <http://doi.org/10.46852/0424-2513.1.2024.40>
57. Zielińska, A., Dąbrowska, M., Monastyrskyi, G., & Drozda, M. (2023). Reducing food waste as a base of innovative Lean Society philosophy. *Economics and Environment*, 85(2), 8–28. URL: <https://doi.org/10.34659/eis.2023.85.2.585>