МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут публічного управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ЯСІНСЬКА ОЛЕНА ПЕТРІВНА

Удосконалення документообігу в органі місцевого самоврядування

спеціальність 281 "Публічне управління та адміністрування"
освітньо-професійна програма - Публічне управління та адміністрування
Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
ДСПУАзм- 21 Ясінська Олена
Петрівна

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Круп'як
Лідія Богданівна

ТЕРНОПІЛЬ, 2025

ЗМІСТ

ВСТУП…….. 3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДОКУМЕНТООБІГУ В ОРГАНІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ……. 7
1.1. Сутність, завдання документообігу та основні підходи до його організації в органі місцевого самоврядування ……. 7
1.2. Класифікація видів документообігу та їх особливості в органі місцевого самоврядування……. 13

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ ФУНКЦІОНУВАННЯ ДОКУМЕНТООБІГУ В МИКУЛИНЕЦЬКІЙ СЕЛИЩНІЙ РАДІ……. 21
2.1. Організаційно-функціональна характеристика документообігу в досліджуваному органі місцевого самоврядування …… 21
2.2. Оцінка ефективності діючої системи документообігу в досліджуваному органі місцевого самоврядування.……. 26

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ДОКУМЕНТООБІГУ В ОРГАНІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ 35
3.1. Оптимізація організаційних процесів управління документообігом та впровадження сучасних цифрових технологій в органі місцевого самоврядування …….……... 35
3.2. Імплементація електронної системи АСКОД у діяльність досліджуваного органу місцевого самоврядування …….. 41

ВИСНОВКИ…….. 48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……. 52

ВСТУП

Актуальність проблеми. На сучасному етапі розвитку системи публічного управління значення ефективно налагодженого документообігу суттєво зростає, адже він є основним інструментом забезпечення прозорості, оперативності та результативності управлінських процесів в органах місцевого самоврядування. Рівень організації роботи з документами впливає на швидкість ухвалення рішень, якість надання адміністративних послуг, узгодженість взаємодії між структурними підрозділами та формування довіри громадян до органів влади.

Упродовж тривалого періоду документообіг в органах місцевого самоврядування здебільшого здійснювався у паперовій формі, що спричиняло низку труднощів: повторення одних і тих самих відомостей, ризик втрати документів, надмірне навантаження на персонал і повільну обробку управлінської інформації. Ситуація почала змінюватися із розвитком цифрової трансформації державного управління, ухваленням низки нормативно-правових актів, спрямованих на оновлення діловодних процесів, а також завдяки запровадженню електронних систем документообігу.

Цифровізація діяльності органів місцевого самоврядування, зокрема впровадження таких систем як АСКОД, створила передумови для оптимізації процесів роботи з документами, однак у багатьох громадах ці системи все ще функціонують частково або з істотними обмеженнями. Це зумовлено браком методичних підходів, технічних ресурсів, кваліфікованих кадрів, а також потребою у формуванні єдиної політики управління документаційними потоками. Удосконалення документообігу є необхідним для підвищення якості внутрішнього управління, забезпечення законності, раціонального використання часу працівників, мінімізації ризиків помилок і втрати інформації, а також для формування сучасної, гнучкої та ефективної системи діловодства органу місцевого самоврядування. Інноваційні технології в роботі з документами сприяють відкритості влади, створюють передумови для розвитку

електронної демократії та підвищують спроможність громади реагувати на сучасні виклики розвитку держави. Отже, проблема удосконалення документообігу в органах місцевого самоврядування є надзвичайно актуальною, особливо в умовах децентралізації, збільшення повноважень громад та необхідності оптимізації управлінських процесів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання організації документообігу та діловодства в системі публічного управління знайшли відображення в роботах багатьох зарубіжних та українських учених, серед яких: Аксьонова О.В., Антонова Л.В., Бєляєва А.М., Гриневич О.М., Коваленко Т.О., Козак Л.М., Кузьмін О.Є., Олуйко В.М., Михайліченко М.В., Сорока Л.В., Шевчук О.В., Шкробот М.В. та інші.

Науковці аналізують питання цифрового перетворення діловодства, удосконалення нормативно-правової бази документообігу, впровадження електронних систем управління документами, уніфікації процедур, гарантування інформаційної безпеки та раціоналізації внутрішніх управлінських процесів у структурах публічної влади.

Разом із тим сучасний досвід роботи органів місцевого самоврядування демонструє, що, попри значний науковий доробок, чимало аспектів потребують подальшого дослідження. Йдеться про комплексне оновлення системи документообігу на місцевому рівні, поєднання традиційного та електронного діловодства, подолання організаційних і технічних перешкод, а також формування дієвого механізму впровадження сучасних інструментів роботи з документами на прикладі конкретних територіальних громад.

Мета кваліфікаційної роботи – дослідити теоретичні засади та розробити напрями удосконалення системи документообігу в органі місцевого самоврядування.

Завдання дослідження:

- дослідити сутність завдання документообігу та основні підходи до його організації в органі місцевого самоврядування;

- проаналізувати класифікацію видів документообігу та їх особливості в органі місцевого самоврядування;

- проаналізувати організаційно-функціональну характеристику документообігу в досліджуваному органі місцевого самоврядування;

- здійснити оцінку ефективності діючої системи документообігу в досліджуваному органі місцевого самоврядування;

- розробити напрями щодо оптимізації організаційних процесів управління документообігу та впровадження сучасних цифрових технологій в органі місцевого самоврядування;

- надати рекомендації щодо імплементації електронної системи АСКОД у діяльність досліджуваного органу місцевого самоврядування.

Об'єкт дослідження – система документообігу в органах місцевого самоврядування.

Предмет дослідження – механізм удосконалення документообігу в органі місцевого самоврядування в умовах цифрової трансформації.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, серед яких: системний підхід, методи аналізу та синтезу, групування, порівняння, контент-аналіз, аналогії, методи структурно-функціонального та логічного аналізу.

Інформаційною базою дослідження стали наукові публікації, нормативно-правові акти у сфері діловодства, документообігу та електронного врядування, офіційні документи та матеріали діяльності Микулинецької селищної ради.

Наукова новизна дослідження полягає у дослідженні теоретичних засад організації документообігу у органі місцевого самоврядування методичних положень щодо модернізації документообігу в органах місцевого самоврядування, а також у формуванні практичних підходів до удосконалення системи діловодства на рівні територіальної громади в умовах впровадження електронного документообігу.

Практичне значення роботи полягає у розробці практичних рекомендацій щодо оптимізації документообігу та впровадження сучасних цифрових інструментів, які можуть бути використані Микулинецькою селищною радою для підвищення ефективності внутрішнього управління та покращення якості адміністративних послуг.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження пройшли апробацію на X Ювілейній науково-практичній конференції студентів і молодих учених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (20 листопада 2025 р.) шляхом опублікування тез доповіді «Публічне управління в Україні: проблеми становлення та розвитку» (Тернопіль: ЗУНУ, 2025), а також на науковій конференції молодих учених, аспірантів і студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (27 листопада 2025 р.) та відображені у тезах доповіді «Цифрова трансформація документообігу в органах місцевого самоврядування: аналітика ефективності та напрямки розвитку на прикладі Микулинецької селищної ради» (Тернопіль: ЗУНУ, 2025).

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДОКУМЕНТООБІГУ В ОРГАНІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1 Сутність, завдання документообігу та основні підходи до його організації в органі місцевого самоврядування

Документообіг у системі місцевого самоврядування виступає фундаментом управлінської діяльності, оскільки забезпечує процеси створення, реєстрації, руху, контролю та подальшого архівного зберігання службових документів. У науковій літературі та практиці державного управління документ трактують як носій офіційних відомостей, що має юридичний статус і використовується для підтвердження фактів, прийнятих рішень або виконаних дій посадових осіб. [20].

Відповідно, документообіг виступає ключовим інструментом інформаційного забезпечення діяльності органу влади.

Загалом його можна визначити як регламентований процес створення, опрацювання, погодження, передавання, виконання, зберігання та використання документів у межах визначених управлінських процедур [21].

У науковій літературі підкреслюється, що документообіг виконує не лише інформаційну, а й організаційно-правову функцію, оскільки є матеріальним підтвердженням управлінських рішень [23].

Завдання системи документообігу зумовлені потребою забезпечити якість, ефективність та законність управлінських процесів. До ключових завдань належать: організація руху документів; уніфікація документів; юридична коректність; оптимізація інформаційних потоків; забезпечення прозорості та підзвітності; забезпечення інформаційної безпеки; цифровізація, що зображено в таблиці 1.1.

Ефективно організований документообіг сприяє підвищенню швидкості прийняття рішень, зменшенню адміністративного навантаження на працівників,

покращенню контролю за виконанням завдань та загальному підвищенню результативності діяльності ОМС.

Таблиця 1.1

Основні завдання системи документообігу в органах місцевого самоврядування

№	Завдання документообігу	Зміст та управлінське призначення
1	Організація руху документів	Забезпечення своєчасної реєстрації, передачі, виконання та контролю документів
2	Уніфікація службових документів	Розроблення єдиних форм, реквізитів, правил підготовки документів
3	Юридична коректність	Дотримання вимог законодавства, правильне застосування ЕЦП, зберігання оригіналів
4	Оптимізація інформаційних потоків	Усунення дублювання документів, оптимізація маршрутів погодження та підписання
5	Документальне забезпечення управління	Фіксація управлінських дій, рішень, службових доручень та відповідальності
6	Контроль виконання документів	Відстеження строків, відповідальних осіб, статусів виконання
7	Архівне зберігання	Створення, описування та передавання документів до архіву
8	Забезпечення інформаційної безпеки	Захист персональних даних, резервне копіювання, кіберзахист
9	Цифровізація документообігу	Використання автоматизованих систем, перехід до електронних документів

Примітка Сформовано автором на основі [21].

У науковій літературі питання організації документообігу в органах публічної влади розглядається крізь призму кількох базових методологічних підходів. Кожен із них акцентує увагу на окремих характеристиках документів, процесах їх обробки та організаційних принципах управління інформацією. Системне поєднання цих підходів дозволяє сформувати комплексну модель управління документацією, орієнтовану на сучасні потреби органів місцевого самоврядування. Розрізняють наступні підходи до організації документообігу: процесний підхід, інформаційно-орієнтований підхід, комплексний-цифровий (інтеграційний) підхід, користувацько-орієнтований (людиноцентричний) підхід, безпеково-орієнтований підхід та функціональний підхід.

При процесному підході документообіг розглядається як сукупність взаємопов’язаних бізнес-процесів, які можна моделювати, оптимізувати та автоматизувати. Процесний підхід ґрунтується на ідеї, що документообіг є цілісною системою взаємопов’язаних процедур, які утворюють замкнений цикл управлінських дій. У межах цього підходу документ розглядається не лише як одиниця зберігання інформації, а як елемент управлінського процесу, що проходить передбачені маршрути та трансформується відповідно до потреб виконавців.

Науковці зазначають, що процесний підхід відповідає сучасним вимогам управління та забезпечує: визначення ролей і відповідальних осіб; створення маршруту проходження документа; запровадження KPI у сфері діловодства; описування життєвого циклу документа (ISO 15489). Застосування цього підходу особливо актуальне під час цифровізації, оскільки саме процесна модель лежить в основі алгоритмів електронних систем документообігу, де кожен документ проходить визначений маршрут від створення до архівування. Такий підхід активно використовується при впровадженні СЕД у громадах.

Інформаційно-орієнтований підхід виходить із того, що основною цінністю документа є не носій і навіть не процедура, а інформація, якої потребує управлінський процес. У цьому контексті документообіг розглядається як механізм перетворення, структурування, передачі й збереження управлінської інформації. Цей підхід фокусується не на документі як паперовому чи електронному носії, а на інформації, яку він містить. «У системах типу Records Management основною цінністю є структурованість даних, можливість їх аналізу та інтеграції з іншими інформаційними ресурсами» [34].

Відповідно до даного підходу особливу увагу приділено: формам представлення даних; релевантності інформації; швидкості її отримання та доступу; семантичній узгодженості документів між різними підрозділами.

Інформаційно-орієнтована модель тісно пов’язана з концепціями Records Management, де документ є елементом інформаційного ресурсу органу влади, а

ключовим завданням стає його точне відтворення, пошук та можливість багаторазового використання. Для органів місцевого самоврядування ця модель важлива у зв'язку з необхідністю інтеграції даних із різних реєстрів, аналітичних систем та сервісів для громадян.

Комплексний цифровий (інтеграційний) підхід розглядає документообіг як частину ширшого цифрового середовища органу влади, де інформація циркулює між різними управлінськими системами, платформами та електронними сервісами. Він орієнтується на поєднання кількох ключових елементів та передбачає повну інтеграцію систем документообігу з іншими IT-сервісами громади: внутрішні реєстри, CRM/ERP системи, ЦНАП, державні реєстри, платформи взаємодії з громадянами, електронного документообігу, хмарних архівних рішень. Комплексний підхід забезпечує безперервність цифрових процесів, створює можливість переходу до моделі «безпаперової громади». Завдяки комплексному цифровому підходу документообіг перетворюється на багаторівневу інформаційну екосистему, що забезпечує безперервність управління, оперативний доступ до необхідних даних та значне скорочення часу на прийняття управлінських рішень. Він також передбачає застосування алгоритмів штучного інтелекту, автоматичної класифікації та інтелектуального пошуку документів.

Підхід, орієнтований на користувача або користувацько-орієнтований (людиноцентричний) підхід є важливим у сучасних умовах, адже ставить у центр уваги користувача — працівника органу місцевого самоврядування або громадянина, який взаємодіє з документами. Користувацько-орієнтований підхід передбачає створення такої моделі документообігу, у якій: документи легко створювати й опрацьовувати; системи мають інтуїтивно зрозумілі інтерфейси; мінімізована кількість ручних операцій; передбачено навчання персоналу; цифрові інструменти адаптовані до реальних робочих ситуацій. Бо у сучасних органах влади документообіг повинен бути простим, доступним, адаптованим до цифрових навичок персоналу, автоматизованим.

У наукових дослідженнях підкреслюється, що ефективність документообігу часто залежить не від технологій, а від зручності використання та компетентностей персоналу. Користувацько-орієнтований підхід забезпечує вищу продуктивність праці та зниження адміністративного навантаження. Інтерфейс СЕД має бути інтуїтивним, а кількість дій користувача - мінімальною.

Безпеково-орієнтований підхід у зв'язку з умовами воєнного стану та загрозами інформаційній інфраструктурі органів влади набуває особливої ваги. Він ґрунтується на принципі, що будь-який документ містить потенційно чутливу інформацію, а отже потребує належного захисту на всіх етапах життєвого циклу. У рамках цього підходу важливими є такі елементи: розмежування доступу до документів; захист каналів передачі даних; використання криптографічних засобів; резервне копіювання та відмовостійкі хмарні сервіси; аудит та журналювання дій користувачів; політики кібергігієни для посадових осіб. Безпеково-орієнтований підхід також передбачає оцінку ризиків, пов'язаних з втручанням у роботу інформаційних систем, пошкодженням документів та несанкціонованим доступом. Його реалізація є обов'язковою складовою цифрового управління в громадах України.

Функціональний підхід акцентує увагу на ролі документів у виконанні управлінських функцій. У межах цієї концепції документообіг не просто організується як система процедур, а підпорядковується загальним цілям і завданням органу місцевого самоврядування. Сутність функціонального підходу полягає в тому, що: документи розглядаються як інструменти реалізації повноважень; структура документообігу корелює із структурою органу влади; маршрути руху документів залежать від ієрархії управлінських функцій; оптимізація документообігу проводиться на основі аналізу функцій, а не технічних характеристик. Такий підхід дає змогу зробити документообіг більш ефективним, оскільки він відображає реальні управлінські процеси громади.

Отже, сучасні виклики у діяльності органів місцевого самоврядування - децентралізація, цифрова трансформація, воєнний стан, кіберзагрози та

збільшення обсягу управлінських завдань - зумовлюють необхідність перегляду та оновлення підходів до організації документообігу.

Особливої актуальності набуває впровадження електронного документообігу на базі автоматизованих систем, таких як АСКОД, який суттєво підвищує якість управління, пришвидшує рух документів і створює умови для прозорості роботи органів самоврядування. Зміст та завдання документообігу визначають необхідні управлінські функції, які забезпечують законність, ефективність і результативність діяльності органу. Завдяки чітко сформованій системі документообігу органи місцевого самоврядування забезпечують належну організацію роботи, швидкий доступ до управлінської інформації та якісне виконання своїх повноважень.

Організація документообігу ґрунтується на широкому спектрі нормативних і методичних актів, які регулюють створення, обіг, зберігання та використання документів, до ключових документів належать: Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», який визначає загальні принципи діяльності органів самоврядування, у тому числі процедури документування рішень і актів; Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг», що регламентує правовий статус електронного документа, вимоги до СЕД і використання ЕЦП; Закон України «Про публічні електронні послуги», який визначає основи цифрової взаємодії органів влади; Закон України «Про Національний архівний фонд та архівні установи», що встановлює порядок формування, зберігання та використання документів; Типова інструкція з діловодства в органах місцевого самоврядування, затверджена постановою Кабінету Міністрів України, яка регулює правила оформлення документів, ведення реєстраційно-контрольних карток, строки виконання та порядок зберігання; Стандарти ДСТУ з питань діловодства, що визначають вимоги до реквізитів, структури документів, оформлення управлінських актів; Нормативні акти щодо захисту інформації та персональних даних, які встановлюють вимоги до конфіденційності, зберігання та обробки службової інформації. Дотримання нормативних вимог забезпечує юридичну

коректність роботи з документами, формує єдині правила організації управлінських процесів та створює умови для ефективної взаємодії між структурними підрозділами органу місцевого самоврядування.

У світовій та українській практиці набувають поширення такі тенденції як: перехід від паперової форми до електронного документообігу; використання інформаційних систем автоматизації управлінської діяльності (СЕД, CRM, ERP); впровадження електронного підпису та довірчих сервісів; здійснення інтеграції локальних систем з державними реєстрами; використання хмарних технологій для зберігання та обробки документів; посилення вимог до кіберзахисту даних; поступовий перехід до безпаперового середовища.

Таким чином, цифровізація документообігу стає необхідною умовою для ефективної роботи органів місцевого самоврядування, оскільки дозволяє забезпечити оперативність процесів, мінімізувати витрати, підвищити рівень громадської довіри та відкритості управління.

1.2 Класифікація видів документообігу та їх особливості в органі місцевого самоврядування

Документообіг є ключовим елементом управлінської діяльності органів влади, підприємств та установ, оскільки забезпечує рух документів від моменту їх створення або надходження до завершення виконання та передачі в архів. В умовах цифровізації та реформування публічного сектору в Україні процеси документообігу зазнали суттєвих трансформацій, переходячи від традиційних паперових форм до інтегрованих електронних систем.

Сучасний документообіг орієнтується на принципи ефективності, прозорості, стандартизації та безперервності, що відповідає міжнародним управлінським підходам (ISO 15489, ISO 30300, європейським моделям e-Governance).

Для наукового аналізу документообіг класифікується за кількома критеріями: за формою носія, за напрямом руху документів, за способом фіксації операцій, за ступенем автоматизації тощо. Такий комплексний підхід

дозволяє здійснити глибоке порівняння різних моделей організації роботи з документами та виокремити оптимальні управлінські рішення для сучасних громад, зокрема для Микулинецької територіальної громади.

Паперовий документообіг – «традиційна форма руху документів, заснована на створенні, підписанні, реєстрації та зберіганні документів у матеріальному вигляді». Основними характеристиками цього виду є: необхідність фізичного пересування документів між виконавцями; тривалість процедур погодження; значні витрати часу та ресурсів на зберігання; ризики втрати або пошкодження документів. Паперовий документообіг продовжує існувати в більшості органів влади, зокрема як дублюючий до моменту повного переходу на електронні системи [20].

Електронний документообіг - це організація руху документів в електронному вигляді з використанням інформаційно-комунікаційних технологій, електронного цифрового підпису, автоматизованих систем обліку та контролю.

Основними характеристиками електронного документообігу є: можливість створення, обробки та зберігання документів у цифровому форматі; використання електронних підписів для забезпечення юридичної сили; прискорення процесів прийняття рішень; зменшення ризику втрати даних завдяки резервному копіюванню; підвищення рівня контролю та управління задачами. Для громад України типовим прикладом системи ЕДО є АСКОД, Мегаполіс.

Вхідний документообіг охоплює документи, що надходять від зовнішніх суб’єктів - громадян, підприємств, органів влади. Характерні дії: реєстрація, індексація, розподіл між виконавцями, контроль термінів. При цьому, вихідний документообіг містить документи, що направляються зовнішнім адресатам. Головні вимоги - дотримання формальних ознак, правильність оформлення, фіксація відправлення. Водночас внутрішній документообіг пов’язаний із рухом документів у межах однієї установи: службові записки, проєкти рішень,

розпорядчі документи керівництва, погодження. У сучасних умовах саме внутрішній документообіг є найбільш ефективним у цифровому форматі.

Наукова література та міжнародні стандарти виокремлюють такі стадії класифікації за стадіями життєвого циклу документа: створення або надходження документа; реєстрація та первинна обробка: розгляд керівництвом та резолюція; передача виконавцю та виконання; контроль та моніторинг виконання; завершення роботи та формування справи; архівне зберігання або знищення. Кожна стадія може бути автоматизована, що є ознакою сучасних ЕДО та ключовим індикатором їх ефективності.

Нами зроблена порівняльна характеристика паперового та електронного документообігу в органі місцевого самоврядування та представлена в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Порівняння паперового та електронного документообігу в органі місцевого самоврядування

Критерій	Паперовий документообіг	Електронний документообіг (СЕД, наприклад АСКОД)
Швидкість обробки	Повільна, залежить від фізичного переміщення	Миттєва передача та реєстрація
Прозорість	Низька, важко відстежити рух документа	Повна прозорість через автоматизований контроль
Вартість	Висока (папір, друк, архіви)	Мінімальна після впровадження
Збереження даних	Ризик втрати/пошкодження	Архівування, резервні копії
Організація контролю	Потребує журналів та карток	Автоматичні повідомлення, статуси, нагадування
Юридична сила	Через паперовий підпис	Через КЕП/ЕЦП
Інтеграція	Неможлива	Інтеграція з реєстрами, «Взаємодією», M.E.Doc, тощо

Примітка. Сформовано автором на основі [21].

Неавтоматизований документообіг використовуються лише паперові носії, облік ведеться вручну. Характерні висока трудомісткість та суб’єктивність оцінювання. При цьому частково автоматизований – документи, що можуть створюватися електронно (Word, Excel), але рух здійснюється паперово. Реєстрація в електронних журналах не супроводжується повним циклом

управління, водночас повністю автоматизований документообіг реалізований через комплексну систему електронного документообігу - АСКОД, документообіг ЦНАП, системи «Дія», ЄСЧП тощо. Його переваги: автоматичний контроль термінів; маршрутизація документів без участі працівника; швидкий доступ до архіву; прозорість та аналітичність. Нами представлена модель документообігу в органах місцевого самоврядування (рис. 1.1).

Рисунок 1.1 Модель документообігу в органах місцевого самоврядування

Примітка. Складено автором.

У сучасних умовах цифровізації державного управління ключового значення набувають інформаційні технології, які забезпечують оперативність,

точність та прозорість управлінських процесів. Публічне управління, яке історично характеризувалося значною кількістю паперових документів, дедалі більше переходить до використання електронних систем, що автоматизують процеси створення, опрацювання, погодження та зберігання документів.

Цифровізація документообігу дозволяє: скоротити час виконання управлінських рішень; підвищити контроль термінів та якості виконання доручень; забезпечити юридичну силу електронних документів; мінімізувати людський фактор; забезпечити інтегрованість даних між структурними підрозділами громади та центральними органами влади.

Для органів місцевого самоврядування цифрова модернізація документообігу є не лише технологічною інновацією, а й обов'язковою умовою підвищення ефективності управління відповідно до державних цифрових політик (Концепція розвитку цифрових компетентностей, рамка цифрової трансформації Мінцифри, Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг»).

Сучасні СЕД є комплексними платформами, що забезпечують повний цикл обробки документів: від створення та реєстрації до архівування. Найбільш поширені в Україні системи: АСКОД - використовується багатьма органами місцевого самоврядування, має інтеграцію з ЄДЕБО, ЦНАП, внутрішніми модулями управління персоналом та аналітикою; Documentum, M.E.Doc, Вчасно, Megapolis.DocNet - застосовуються у різних секторах державного та комунального управління; впровадження модулів Records Management відповідно до ISO 15489.

Використання електронного цифрового підпису (КЕП) забезпечує юридичну значимість документів, що створюються та опрацьовуються в електронних системах, переваги КЕП: безпека та автентичність; незмінність документів; можливість підписання документів дистанційно; спрощення взаємодії між установами. У публічному управлінні КЕП є обов'язковим елементом електронних документів, що повністю замінюють паперові варіанти.

Основні технологічні можливості сучасних СЕД: автоматизована маршрутизація документів; контроль виконання доручень; електронне погодження документів; інтеграція з електронними реєстрами; аналітичні звіти за документопотоками; розмежування прав доступу (рис.1.2).

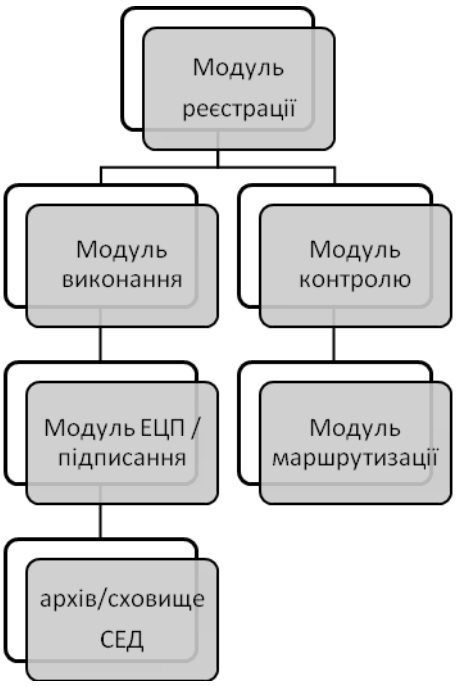

Рисунок 1.2 Структура модульної системи електронного документообігу

Примітка. Побудовано автором самостійно.

Хмарні сервіси суттєво змінюють архітектуру документообігу, дозволяючи: забезпечувати резервне копіювання; створювати віддалені робочі місця; реалізовувати спільну роботу над документами; зменшувати витрати на серверні ресурси. Для органів влади популярними є рішення Microsoft Azure, Google Workspace, національні державні хмарні платформи з підвищеним рівнем кібербезпеки.

Сучасні інтеграційні платформи та API передбачають інтеграцію з: реєстрами Міністерства юстиції; системою «Дія» (зокрема, обмін документами); системами ЦНАП; внутрішніми реєстрами громади; бухгалтерськими системами. Використання API робить документообіг частиною великої цифрової екосистеми управління.

Технології штучного інтелекту та машинного навчання документаційних процесах виконують такі функції: автоматичне розпізнавання тексту (OCR); класифікація документів; прогнозування термінів виконання; виявлення дублюючих або помилкових документів; формування нагадувань та аналітики. Такі технології використовуються в сучасних СЕД та системах аналітики публічних фінансів.

Мобільні технології та віддалений доступ дозволяють керівникам та службовцям: підписувати документи в телефоні; отримувати сповіщення про терміни виконання; працювати дистанційно; залишатися у процесах навіть у разі переміщень чи роботи поза офісом. Це особливо актуально для України у період воєнного стану.

«Національні тренди цифровізації документообігу в Україні впроваджуються ключові реформи, спрямовані на електронізацію публічних процесів: перехід на 100% цифровий документообіг у центральних органах влади; стандартизація внутрішніх процесів за моделлю TOGAF та BPMN; розвиток електронної взаємодії владних структур; вимога до органів місцевого самоврядування перейти на СЕД» [29].

Сучасні громади повинні забезпечити: наявність системи ЕДО; підготовку персоналу; цифрові регламенти роботи; захищені канали обміну інформацією. Сучасні цифрові технології, такі як системи електронного документообігу, хмарні сервіси, мобільні додатки, інтеграційні платформи та інструменти штучного інтелекту, є основою ефективної роботи органів публічного управління в умовах цифрової трансформації. Їх використання забезпечує суттєву оптимізацію процесів, підвищення прозорості, зменшення витрат та створення нових можливостей для управлінської діяльності.

Таким чином, класифікація видів документообігу та аналіз сучасних підходів до його організації дозволяють визначити ключові напрями розвитку системи роботи з документами в органах місцевого самоврядування. Сучасні тенденції свідчать про поступовий перехід від традиційних паперових форм до

інтегрованих електронних систем, що забезпечують ефективність, швидкість, прозорість і контроль управлінських процесів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ ФУНКЦІОНУВАННЯ ДОКУМЕНТООБІГУ В МИКУЛИНЕЦЬКІЙ СЕЛИЩНІЙ РАДІ

2.1 Організаційно-функціональна характеристика документообігу в досліджуваному органі місцевого самоврядування

Микулинецька селищна рада (далі - рада) є виборним представницьким органом місцевого самоврядування, що складається з депутатів і відповідно до закону представляє Микулинецьку селищну громаду та здійснює від її імені та в її інтересах функції і повноваження місцевого самоврядування [30].

Микулинецька селищна рада функціонує як цілісна організаційна система, що охоплює структурні підрозділи, виконавчі органи та комунальні підприємства. Усі зазначені відділи здійснюють діяльність у межах установленої підзвітності та підконтрольності селищній раді, зображено на рис 2.1.

Рис. 2.1 Організаційна структура Микулинецької селищної ради

Примітка. Складено автором за матеріалами Микулинецької селищної ради [30].

Організація документообігу в органах місцевого самоврядування посідає ключове місце у забезпеченні ефективності управлінських процесів, якості надання адміністративних послуг та прозорості діяльності органу влади. Для Микулинецької селищної ради питання удосконалення документообігу набуває особливої актуальності у зв'язку зі зростанням обсягів управлінської інформації, розширенням компетенцій громади та збільшенням території внаслідок приєднання нових населених пунктів.

В Микулинецькій селищній раді повноваження ведення документообігу покладені на працівників Загального відділу, що утворений створений на підставі рішення сесії селищної ради від «08» грудня 25 2020 року №13 «Про затвердження структури виконавчих органів Микулинецької селищної ради, загальної чисельності апарату ради та її виконавчих органів».

Напрямом діловодства зайнято десять осіб:

- начальник відділу;
- п'ять діловодів старостинських округів;
- два секретаря керівника;
- діловод;
- головний спеціаліст.

Діяльність Загального відділу Микулинецької селищної ради регламентується чинним законодавством України, Положенням про Загальний відділ, в новій редакції Положення затверджено рішенням виконавчого комітету Микулинецької селищної ради від 30 червня 2025 року №1224. Положення визначає правові засади діяльності відділу, покладені перед ним завдання, права та обов'язки.

Попри загальнонаціональні тенденції цифровізації публічного управління, у Микулинецькій селищній раді досі переважає традиційний паперовий документообіг. Він історично сформувався як основний спосіб опрацювання управлінських документів і продовжує активно використовуватися у взаємодії між структурними підрозділами, виконавчим комітетом, старостинськими округами та зовнішніми контрагентами. Такий підхід забезпечує сталість і

передбачуваність робочих процесів, однак водночас потребує поступової модернізації для підвищення ефективності та оперативності управлінських рішень.

Микулинецька територіальна громада вже впровадила систему АСКОД, яка наразі працює не в повному функціоналі, однак забезпечує основу для подальшої автоматизації. Поточні можливості громади включають: реєстрацію вхідних та вихідних документів в АСКОД; формування електронних справ; можливість підключення внутрішніх модулів та API; перспективу інтеграції з іншими сервісами.

Проблеми перехідного періоду для громади стали: дублювання паперового та електронного документообігу; недостатня цифрова компетентність окремих працівників; обмеженість технічних ресурсів; відсутність розгорнутої інструкції з внутрішнього цифрового документообігу. Проте Микулинецька громада має високий потенціал для цифрового зростання через наявність базової інфраструктури та політичну волю до модернізації.

З метою дослідження ми провели комплексне оцінювання ефективності опрацювання вхідних документів у Микулинецькій селищній раді за різними каналами надходження - електронною поштою та системою електронного документообігу АСКОД - шляхом аналізу їх обсягів, оперативності доведення документів до виконавців, рівня прострочень та впливу організаційних факторів на швидкість і якість документообігу. Дослідження спрямоване на визначення переваг та недоліків кожного зі способів доставки документів, виявлення слабких місць у процесі резолюції та передачі документів виконавцям, а також обґрунтування доцільності розширення використання системи АСКОД як інструменту оптимізації управлінських процесів і підвищення загальної результативності роботи органу місцевого самоврядування.

Система організації документообігу у досліджувальній селищній раді включає електронні та паперові канали обробки вхідних документів, важливим є процеси та механізми опрацювання вхідної кореспонденції, зокрема: швидкість доставки документів виконавцям після резолюції; рівень

прострочень за різними способами надходження; навантаження на систему документообігу; вплив технологічних інструментів (електронна пошта, АСКОД) на якість управлінських рішень.

Гіпотеза полягає в тому, що використання системи електронного документообігу АСКОД забезпечує значне підвищення оперативності доведення документів до виконавців, зменшення кількості прострочень та загальну оптимізацію роботи апарату ради, порівняно з традиційним опрацюванням листів через електронну пошту та паперовий документообіг.

Нами була проаналізована загальна структура документообігу Микулинецької селищної ради, здійснене кількісне порівняння вхідних документів, що надходять через електронну пошту та АСКОД, а також, розподілено навантаження по робочих днях та виявлено динаміку надходження документів і оцінено частку прострочених документів за кожним способом надходження. При цьому проаналізовано причини затримок у доведенні документів до виконавців та визначено рівень ефективності АСКОД порівняно з електронними й паперовими каналами.

Система АСКОД забезпечує нижчий рівень прострочень порівняно з електронною поштою та паперовою процедурою, а швидкість доведення документів у АСКОД є в рази вищою - від секунд до хвилин, проти годин або цілої доби при паперовому маршруті. За допомогою цієї системи можна виявити ключові організаційні «вузькі місця», що виникають у разі використання паперового документообігу та отримати підтвердження ефективності цифровізації процесів, зокрема забезпечення прозорості, підзвітності та більш рівномірного розподілу навантаження між працівниками. Нами був проведений моніторинг вхідної кореспонденції у Микулинецькій селищні раді за жовтень 2025 року (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1

Кількісна характеристика вхідної кореспонденції у Микулинецькій селищній раді за жовтень місяць 2025 року

День	Email листи	Email протерміновані	АСКОД листи	АСКОД протерміновані
1	15	1	7	0
2	17	1	8	0
3	19	2	9	0
4	18	1	8	0
5	16	2	7	0
6	21	1	9	0
7	20	2	8	0
8	17	1	7	0
9	18	2	8	0
10	19	1	9	1
11	16	2	7	0
12	18	1	8	0
13	20	1	9	0
14	19	1	8	0
15	17	3	7	1
16	18	2	8	0
17	20	1	9	0
18	17	2	7	0
19	16	2	8	0
20	18	1	8	0
21	19	2	9	1
22	20	1	8	0
23	17	2	7	0
Разом	418	34	180	3

Примітка. Сформовано автором за матеріалами Микулинецької селищної ради.

Аналіз даних за 23 робочих дні жовтня 2025 року показав, що електронна пошта залишається найбільш навантаженим каналом: 418 отриманих листів сформували значну кількість операцій, пов’язаних із ручним сортуванням, друком, передачею на підпис та фізичним донесенням документів до відповідальних виконавців. Саме людський фактор та обов’язковість проходження документом кількох фізичних етапів стали причиною появи 34 випадків прострочення, що становить близько 8,1 % від загального обсягу кореспонденції. Подібна динаміка свідчить про високі ризики затримок, характерні для гібридної - електронно-паперової моделі роботи (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Порівняння ефективності традиційного документообігу та системи АСКОД

Параметр	Електронна пошта + папір	АСКОД	Що ефективніше
Вхідні документи	418	180	-
Протерміновано	34	3	АСКОД
% протермінувань	8,13 %	1,67 %	АСКОД
Швидкість передачі	до 1 доби	хвилини	АСКОД
Ефективність у зменшенні прострочень	-	на 79 % кращий	АСКОД
Надійність маршруту	Залежить від друку, фізичної доставки	Автоматично	АСКОД

Примітка. Сформовано автором за матеріалами Микулинецької селищної ради.

Натомість система електронного документообігу АСКОД продемонструвала відчутно вищий рівень ефективності. За той самий період через систему пройшло 180 документів, і лише 3 з них були опрацьовані з порушенням термінів що становить 1,67 %. Усі випадки затримок були зумовлені виключно організаційними факторами - відсутністю посадової особи, яка накладає резолюцію, а не технічними недоліками системи. Це свідчить про те, що АСКОД значною мірою мінімізує ризики втрати документів, дублювання, накопичення черг та залежності від фізичної присутності керівництва.

Особливо важливим є те, що система дозволяє забезпечити миттєву доставку документа виконавцю після підписання резолюції. Якщо за традиційним процесом ця процедура може тривати від кількох годин до цілої доби, то АСКОД забезпечує передачу матеріалів протягом секунд або хвилин. Підвищення швидкості обробки набуває особливої ваги у випадку документів, що мають пріоритетний або терміновий характер, оскільки оперативність безпосередньо впливає на якість управлінських рішень та рівень реагування органу місцевого самоврядування.

Отримані результати доводять, що використання АСКОД підвищує ефективність документообігу приблизно на 79 % у частині зменшення прострочень і на 95-98 % у частині оперативності передачі документів

виконавцям. Це вказує на суттєву трансформаційну роль цифрових рішень у системі управління громадою. АСКОД не лише оптимізує внутрішні інформаційні потоки, а й підвищує рівень дисципліни, прозорості та підзвітності, створює чітку цифрову історію руху документа, дозволяє відстежувати дотримання строків та формувати аналітичну звітність.

Проведене дослідження дає змогу комплексно оцінити ефективність опрацювання вхідної кореспонденції в Микулинецькій селищній раді, порівнюючи ключові канали документообігу: електронну пошту та АСКОД. Отримані результати підтверджують, що рівень організаційної ефективності, оперативності обробки документів та ризик виникнення прострочень суттєво відрізняються залежно від типу каналу, через який надходить документ.

Отже, результати дослідження підтверджують гіпотезу про те, що повноцінне впровадження електронного документообігу є об’єктивною необхідністю для підвищення ефективності роботи органу місцевого самоврядування. У перспективі це сприятиме зменшенню витрат часу, паперу, людських ресурсів, а також підвищить швидкість прийняття управлінських рішень та загальну якість надання адміністративних послуг. Перехід від гібридних моделей до повністю цифрових процесів дозволить громаді досягти значно вищого рівня організаційної зрілості, модернізувати діловодні процедури та забезпечити стійкий розвиток інформаційно-управлінської інфраструктури.

2.2 Оцінка ефективності діючої системи документообігу в досліджуваному органі місцевого самоврядування

Ефективність функціонування системи документообігу є ключовим індикатором організаційної спроможності органу місцевого самоврядування, оскільки вона безпосередньо впливає на швидкість ухвалення управлінських рішень, якість комунікації між структурними підрозділами та рівень підзвітності посадових осіб. З огляду на це проведене дослідження було спрямоване на комплексне оцінювання роботи Микулинецької селищної ради в

частині опрацювання вхідної кореспонденції різними каналами надходження — електронною поштою та системою електронного документообігу АСКОД.

Метою аналізу стало виявлення ключових параметрів, що визначають результативність системи документообігу, зокрема: оперативність доведення документів до виконавців, частку документів з порушеними строками виконання, залежність процесів від людського фактору та організаційно-технологічні ризики. На основі зазначених параметрів здійснено порівняльний аналіз двох найбільш поширених каналів надходження документів.

Система організації документообігу Микулинецької селищної ради, яка функціонує у гібридному режимі, а саме частина кореспонденції надходить і обробляється цифровими засобами, частина - із використанням традиційного паперового маршруту. Вихідна гіпотеза передбачала, що застосування системи АСКОД забезпечує суттєве підвищення оперативності документообігу та зменшення кількості прострочених документів порівняно з електронною поштою та паперовими процедурами.

Отже, у традиційній моделі затримки мають системний характер і зумовлені багатоступеневістю маршруту, тоді як у цифровій системі вони виникають лише через тимчасові організаційні обмеження.

Для комплексної оцінки було проведено розрахунок відносного зменшення частки прострочень при використанні АСКОД. Отриманий показник демонструє, що система АСКОД забезпечує зменшення кількості протермінованих документів майже на 80 %, що є вагомим доказом підвищення дисципліни виконання та надійності інформаційних потоків. Порівняння швидкості доведення документів виявило критичну різницю між каналами: Електронна пошта і паперовий маршрут: документ доводиться виконавцю протягом 2 - 12 годин, у деяких випадках - понад добу. АСКОД: документ надходить виконавцю миттєво (від кількох секунд до хвилин) після накладення резолюції.

Розрахунки засвідчили, що АСКОД забезпечує прискорення процесу передачі документів на 95-98 %. Це означає майже повне усунення часових

втрат, пов’язаних із фізичним переміщенням документів, чергами на підпис та необхідністю повторного інформування виконавців.

Використання електронної пошти у поєднанні з паперовими технологіями потребує: друку документів; фізичного пересування між кабінетами; ручного сортування та реєстрації; повторного донесення у разі відсутності виконавця. Це створює додаткове навантаження на працівників та збільшує тривалість опрацювання. Водночас система АСКОД мінімізує імовірність втрати документа, дублювання інформації. кількість проміжних операцій, залежність від присутності окремих посадових осіб. В цьому контексті цифрова система виступає інструментом зниження операційних ризиків та формування більш стійкого управлінського середовища.

Отриманий результат свідчить, що використання системи АСКОД дозволяє зменшити частку документів, опрацьованих із порушенням строків, приблизно на 79 %, що є суттєвим індикатором підвищення якості управлінської діяльності та загальної дисципліни виконання. Відтак цифрова система демонструє значно вищу стійкість до організаційних ризиків та людського фактору.

Показники оперативності передачі документів виконавцям після накладення резолюції додатково підтверджують перевагу електронного середовища. Порівняльний аналіз дозволяє стверджувати, що система АСКОД забезпечує прискорення доведення документів до виконавців на 95-98 % у порівнянні з традиційним паперовим маршрутом. Такий рівень оптимізації суттєво підвищує оперативність прийняття рішень, знижує навантаження на працівників апарату та мінімізує часові втрати, пов’язані з переміщенням документів.

Паперовий документообіг залишається базовою інфраструктурою, оскільки: забезпечує юридичну значущість та традиційні процедури реєстрації; відповідає усталеним навичкам більшості працівників; не залежить від цифрової інфраструктури, електронних підписів та технічної підтримки; не потребує значних ресурсів на навчання персоналу. Однак його застосування

обумовлює низку системних недоліків: високу трудомісткість, довгі цикли погодження документів, ризики втрати чи дублювання інформації, неефективне архівне зберігання та обмеженість доступу до документів у реальному часі.

Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що сучасна система документообігу Микулинецької селищної ради характеризується нерівномірністю організаційної ефективності залежно від каналу надходження документів. Традиційна модель (електронна пошта та паперовий маршрут) виявилася суттєво менш надійною та більше підвладною ризикам, пов’язаним із багатоступеневістю, ручними операціями та обмеженнями фізичного доступу. Разом з тим система АСКОД продемонструвала високу ступінь технологічної зрілості та стійкості. Значне зниження кількості прострочень, різке збільшення оперативності передачі документів і мінімізація ручних операцій свідчать про необхідність її подальшого масштабування та переходу до повноцінного цифрового документообігу.

Виходячи з наведеного результати дослідження повністю підтверджують висунуту гіпотезу: використання системи АСКОД є стратегічно важливим чинником підвищення ефективності управлінської діяльності органу місцевого самоврядування, оптимізує інформаційні потоки, підвищує прозорість та забезпечує більш стабільне та оперативне ухвалення рішень.

Зазначимо, що станом на сьогодні система АСКОД у досліджуваній громаді функціонує неповною мірою. Причини обмеженої ефективності системи мають комплексний характер і охоплюють як технологічні, так і організаційні чинники: Недостатній рівень цифрових компетентностей персоналу. Значна частина працівників структурних підрозділів не володіє навичками роботи з електронними системами документообігу, що ускладнює перехід від паперових практик до цифрових. У деяких підрозділах відсутні або недостатньо потужні комп’ютери, нестабільне інтернет-з’єднання, що унеможливлює роботу в АСКОД на належному рівні.

В досліджуваній громаді відсутні чітко визначені регламенти та інструкції. Не всі етапи цифрового документообігу формалізовані, що

призводить до паралельного дублювання процесів у паперовому та електронному форматах. Частина працівників демонструє низьку мотивацію до змін у робочих процесах, надаючи перевагу традиційним схемам роботи. У досліджуваній селищній раді недостатня кількість спеціально підготовлених кадрів, відсутні фахівці, здатні забезпечувати адміністрування системи АСКОД, здійснювати технічну підтримку, проводити навчання персоналу і супервізію процесів. Внаслідок чого виникає дисбаланс між паперовими та електронними каналами, паралельне ведення двох систем - паперової та частково електронної - створює ризики неузгодженості даних, подвійної реєстрації, збільшення навантаження на працівників та втрати оперативності управлінської інформації.

За умови повної залежності від паперових носіїв процеси погодження, підписання, опрацювання та передачі документів набувають тривалого й інколи непрогнозованого характеру. Це негативно впливає на швидкість прийняття управлінських рішень та проведення адміністративних процедур.

Зазначимо що, через ручний характер фіксації строків виконання доручень складно забезпечити ефективний контроль, формування статистики, аналітичного огляду чи прогнозування навантаження. Побутові, транспортні чи організаційні фактори можуть призвести до втрати документів, несвоєчасного їх надходження чи неналежного зберігання. Для переходу від змішаної моделі документообігу до сучасної електронної системи необхідне здійснення комплексних організаційних, технічних та освітніх заходів. Відтак ефективність діючої системи документообігу залишається низькою, що підтверджує потребу в комплексному вдосконаленні процесів.

Для оцінювання динаміки та структурних змін у системі документообігу установи було проведено кількісний аналіз обсягів опрацьованої вхідної та вихідної кореспонденції за 2023–2024 роки та 9 місяців 2025 року. З метою визначення тенденцій розвитку, рівня навантаження та пропорційності інформаційних потоків розраховано абсолютні та відносні показники зміни, а також питому вагу основних складових. Узагальнені результати представлені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка та структура документообігу досліджуваного органу

Вид	2023	2024	9 місяців 2025 року
Вхідна документація	2400	3130	2466
Вихідна документація	2001	2309	2029
Заяви від громадян	2119	1762	1460
Запити на публічну інформацію	18	344	556

Примітка. Сформовано автором за матеріалами Микулинецької селищної ради.

На основі таблиці динаміки та структури документообігу підбиваємо підсумки. У 2023 році сумарний обсяг усіх видів документів становив 6538 одиниць, а у 2024 році він зріс до 7545, що свідчить про загальне збільшення ділового навантаження, а за 9 місяців 2025 року обсяг складає 6511 одиниць, тобто майже дорівнює річному показнику 2023 року, що вказує на подальший ріст інтенсивності роботи.

Питома вага у 2023 році розподілялася так: вхідна документація займала близько 36,7% від загального обсягу, вихідна - приблизно 30,6%, заяви громадян - 32,4%, а запити на публічну інформацію становили лише 0,3%, тобто мали мінімальну частку. У 2024 році структура дещо змінюється: частка вхідної документації зростає до 41,5%, вихідна залишається стабільною на рівні близько 30,6%, частка заяв громадян зменшується до 23,4%, натомість запити на публічну інформацію зростають до 4,6%, що є суттєвою зміною у порівнянні з попереднім роком. За дев’ять місяців 2025 року вхідна документація займає близько 37,9%, вихідна - 31,2%, заяви громадян - 22,4%, а запити на публічну

інформацію вже сягають 8,5%, що демонструє стійке збільшення інтересу громадян до публічної інформації.

Темпи зростання також показують важливі тенденції. Між 2023 та 2024 роками вхідна документація зросла приблизно на 30,4%, вихідна - на 15,4%. Заяви громадян, навпаки, скоротилися на 16,8%. Найбільш різке зростання демонструють запити на публічну інформацію - їх кількість збільшилася на понад 1800%, що свідчить про різке підвищення попиту на доступ до інформації. У порівнянні з 2024 роком дані за 9 місяців 2025 року показують умовне зменшення основних категорій (вхідної - на 21,3%, вихідної - на 12,1%, заяв громадян - на 17,1%), але водночас кількість запитів на публічну інформацію продовжує зростати - ще на 61,6%, навіть попри неповний період.

Загалом спостерігаємо стабільність основних потоків документів - вхідної та вихідної - які разом формують більшу частину роботи. Заяви громадян поступово зменшуються, тоді як запити на публічну інформацію впевнено зростають, що може бути наслідком підвищення рівня прозорості, цифровізації послуг та активізації громадян.

На основі аналізу практики Микулинецької селищної ради можна виділити ключові бар’єри:

- недостатній рівень цифрових навичок та низька мотивація персоналу;

- застаріле обладнання, нестабільне підключення до Інтернету, відсутність систем резервного копіювання, відсутність чітких регламентів та процедур, низька координація між підрозділами;

- спротив зміні звичок та недовіра до електронних документів;

- часткова невизначеність щодо електронного архівування та юридичної сили електронних документів.

Таким чином, діюча системи документообігу в Микулинецькій селищній раді, навіть за наявності системи АСКОД, працює у гібридному режимі, що поєднує паперовий та електронний документообіг. Ефективність такої системи обмежена через кадрові, технічні та організаційні бар’єри. Впровадження СЕД без системного навчання персоналу, чітких регламентів та модернізації

технічної бази не дає очікуваних результатів. Усунення зазначених проблем потребує комплексного підходу, який включає підвищення кваліфікації працівників, оптимізацію процесів, інтеграцію систем та розвиток електронного архівування. Відтак оцінка діючих систем документообігу свідчить про необхідність поетапного переходу до повністю електронного документообігу та комплексної модернізації управлінських процесів у публічному секторі.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ДОКУМЕНТООБІГУ В ОРГАНІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

3.1 Оптимізація організаційних процесів управління документообігом та впровадження сучасних цифрових технологій в органі місцевого самоврядування

Ефективний документообіг є ключовим елементом управлінської діяльності ОМС, оскільки він забезпечує своєчасний обмін інформацією, контроль виконання рішень та прозорість управлінських процедур. У сучасних умовах розвитку публічного управління збільшуються обсяги документів, ускладнюються інформаційні потоки, зростають вимоги до відкритості влади та оперативності прийняття рішень. Це обумовлює потребу в системній оптимізації організаційних процесів документообігу.

Оптимізація процесів передбачає не лише скорочення часу обробки документів, але й підвищення якості інформаційного забезпечення управління, зменшення дублювання робіт, усунення «вузьких місць» і створення умов для інтеграції сучасних цифрових технологій. Важливо підкреслити, що ефективність документообігу безпосередньо впливає на результативність діяльності органу місцевого самоврядування та рівень довіри громадян до його роботи.

«Маланчук Л.О., та Жакун Я.В. важають: Наукові дослідження у сфері управління документообігом пропонують комплексний підхід до оптимізації процесів, який включає організаційні, технологічні та кадрові аспекти» [28].

Оптимізувати організаційні процеси управління документообігу ми пропонуємо за допомогою таких напрямів: моделювання та стандартизація процесів документообігу; Оптимізація організаційної структури та розподілу функцій; Впровадження автоматизованих систем управління документообігом; Стандартизація документів та електронних форм; Моніторинг та аналітика. Моделювання та стандартизація процесів документообігу. Використання бізнес-процесного підходу (BPM) дозволяє формалізувати маршрути руху документів,

визначити відповідальних осіб, строки виконання та критичні точки контролю. Це забезпечує уніфікацію процедур і зменшує кількість помилок при обробці документів.

Оптимізація організаційної структури та розподілу функцій. Ефективна організація документообігу передбачає чіткий розподіл обов'язків між структурними підрозділами та посадовими особами, уникнення дублювання операцій та впровадження принципу «один документ – один виконавець». Це сприяє прискоренню обробки документів і підвищенню контролю над виконанням рішень.

Впровадження автоматизованих систем управління документообігом. Електронні системи документообігу (СЕД) дозволяють інтегрувати реєстрацію, маршрутизацію, контроль виконання та аналітику. За допомогою сучасних інструментів BPM та workflow-систем можна: моделювати процеси; визначати «вузькі місця» у документообігу; скорочувати час обробки документів; підвищувати прогнозованість та контроль за виконанням доручень.

Стандартизація документів та електронних форм. Використання єдиних шаблонів та структурованих форм документів скорочує час на їх оформлення, мінімізує ризик помилок та забезпечує однорідність управлінської інформації.

Моніторинг та аналітика системи управління документообігом дозволяють відстежувати обсяг документопотоку, контролювати строки виконання та оцінювати продуктивність підрозділів. Це забезпечує можливість прийняття управлінських рішень на основі даних та оперативного реагування на проблемні ситуації.

Зазначимо що, цифрові технології у процесі оптимізації дозволяють значно підвищити ефективність організації документообігу в органах місцевого самоврядування. Основні її інструменти представлені у таблиці 3.1

Таблиця 3.1

Інструменти оптимізації документообігу в публічному управлінні

Інструмент / технологія	Сутність та можливості	Очікувані результати для органу публічного управління	Приклади інструментів / застосувань
BPM та workflow-системи (автоматизація процесів)	Забезпечують моделювання, оптимізацію та автоматизацію процесів документообігу; дозволяють створювати логіку руху документа, визначати відповідальних та терміни виконання	- скорочення часу проходження документа - усунення «вузьких місць» процесів - прозорість та контроль термінів - прогнозованість виконання завдань	Camunda, Bizagi, ARIS, IBM BPM
Електронні шаблони та форми	Уніфіковані електронні форми документів із фіксованими реквізитами, автоматичним заповненням даних та вбудованими підказками	- зменшення часу на оформлення документів - мінімізація помилок - підвищення стандартизації та однорідності документообігу	Стандартизовані форми у СЕД, шаблони наказів, розпоряджень, службових записок, актів, протоколів
Дашборди та аналітика	Інтерактивні панелі, що візуалізують ключові показники документообігу: обсяг документів, терміни виконання, активність підрозділів	- оперативний моніторинг документообігу - покращення контролю виконання - аналіз ефективності підрозділів - управління на основі даних (data-driven governance)	Power BI, Tableau, внутрішні аналітичні модулі АСКОД та інших СЕД
Засоби кібербезпеки та захисту даних	Технології та протоколи безпеки, що забезпечують захист електронних документів, доступу та збереження інформації	- підвищення безпеки даних - запобігання несанкціонованому доступу - захист персональних та службових даних - стійкість до кібератак	Шифрування каналів, двофакторна автентифікація, журнали аудиту, системи резервного копіювання, криптомодулі

Примітка. Складено автором на основі [34].

BPM та workflow-системи - Camunda, Bizagi, ARIS. Вони дозволяють моделювати процеси, автоматизувати погодження документів та контролювати строки виконання. При чому електронні шаблони та форми -

стандартизовані форми забезпечують оперативне створення документів і зменшення кількості помилок.

Для дашбордів та аналітики характерними є інтерактивні панелі, які відображають стан виконання документів, навантаження на підрозділи, що дозволяє приймати управлінські рішення на основі актуальних даних. Водночас інтеграція з іншими інформаційними ресурсами - підключення до державних реєстрів та архівів забезпечує безперебійний обмін даними та юридичну значущість електронних документів.

Особливостямии захисту даних та кібербезпеки є шифрування каналів зв'язку, двофакторна авторизація, резервне копіювання та журнали аудиту забезпечують безпечну роботу з інформацією.

Оптимізація організаційних процесів документообігу є невід'ємною складовою ефективного публічного управління. Використання сучасних цифрових технологій, включаючи BPM, workflow-системи, електронні шаблони та аналітичні дашборди, дозволяє значно скоротити час обробки документів, підвищити контроль та прозорість процесів. Основними бар'єрами впровадження цифрових інструментів є кадровий дефіцит, технічні обмеження, часткова інтеграція систем та психологічний спротив персоналу. Комплексний підхід до оптимізації, який включає навчання персоналу, модернізацію технічної бази та формалізацію процесів, забезпечує ефективну взаємодію електронного та традиційного документообігу, підвищує продуктивність та відкритість органів місцевого самоврядування.

Удосконалення організації документообігу в органах місцевого самоврядування виходить за рамки виключно технічного переведення документообігу в електронну форму. У новітніх дослідженнях усе більшої ваги набуває концепція інтегрованого управління документами, що розглядає документообіг як складову управлінської екосистеми органу влади, де взаємодіють нормативні процедури, інформаційні потоки, кадрові ресурси, цифрові сервіси та інфраструктура безпеки. У такому контексті оптимізація

процесів є інструментом підвищення загальної адміністративної спроможності місцевого самоврядування та забезпечення сталості управлінських рішень.

Зазначимо,що ефективність організації документообігу визначається не лише швидкістю обробки інформації, а й рівнем інституційної зрілості організації. Моделі інституційної зрілості процесів (process maturity models), такі як CMMI або моделі оцінювання цифрової зрілості органів публічної влади, передбачають перехід від фрагментарних, неформалізованих процедур до стандартизованих, автоматизованих і аналітично керованих систем. Для органів місцевого самоврядування це означає необхідність поступового перегляду традиційних бюрократичних підходів до роботи з документами та формування культури процесного мислення.

Ми вважаємо, що однією з критично важливих передумов успішної оптимізації є удосконалення "архітектури документообігу», яка характеризує системну організацію всіх елементів управління документами: формування документів, їх життєвий цикл, правила контрольованого доступу, маршрути руху інформації, механізми збереження та архівування. Відповідно, оптимізація не може здійснюватися окремо від перегляду цих фундаментальних характеристик. Відтак вона має ґрунтуватися на принципах інформаційної логістики, які передбачають побудову найбільш економних та логічно впорядкованих ланцюгів руху документів.

У цьому контексті суттєвого значення набуває використання цифрових технологій не як додаткового інструмента, а як основи для трансформації управлінських процесів. Важливим напрямом є впровадження концепції "цифрової конгруентності" (digital congruence), що означає відповідність цифрових рішень внутрішнім правилам, структурі та цілям органу місцевого самоврядування. Це дає змогу уникнути ситуацій, коли сучасні технології не приносять очікуваного ефекту через невідповідність існуючим організаційним моделям.

Суттєвою складовою оптимізації є також розвиток так званої «документної аналітики» (document analytics), яка дозволяє застосовувати

методи інтелектуального аналізу даних для оцінювання якості управлінського документообігу. Застосування інструментів data mining та process mining дає змогу не лише фіксувати стан процесів, але й виявляти приховані закономірності, повторювані затримки, неефективні інформаційні ланцюги. Відтак оптимізація спирається на емпіричні дані, а не на припущення чи традиційні підходи.

Важливою особливістю оптимізації документообігу у місцевому самоврядуванні є необхідність врахування політичних та соціальних чинників. На відміну від приватного сектору, діяльність ОМС прямо залежить від громадського контролю, регуляторних вимог та демократичних процедур. Тому удосконалення документообігу має поєднувати ефективність з прозорістю, відкритістю та підзвітністю. У цьому контексті впровадження систем е-врядування стає не лише технологічним, а й соціально-політичним процесом.

Одним із ключових напрямів сучасної оптимізації є побудова інтегрованого цифрового середовища, в якому документообіг поєднується з суміжними інформаційними системами: системами електронних звернень, геоінформаційними базами, реєстрами територіальної громади, фінансовими системами. Така інтеграція дозволяє уникнути дублювання даних і створює передумови для впровадження принципу "одноразового введення даних" (once-only principle), який активно застосовується в країнах ЄС.

Ми вважаємо, що у межах розвитку такого інтегрованого середовища особливу роль відіграє автоматизоване управління документами на основі штучного інтелекту. Алгоритми класифікації документів, автоматичне розпізнавання структур, предиктивні моделі затримок або порушення строків можуть стати інструментами, що підвищують швидкість та точність виконання управлінських завдань. Для ОМС це означає можливість скорочувати час опрацювання документів, забезпечувати об’єктивність у розподілі навантаження та підвищувати якість управлінських рішень.

В контексті оптимізації важливою її складовою є зміна управлінської культури. Успіх цифрових трансформацій залежить від готовності персоналу до

роботи в динамічному інформаційному середовищі. Дослідження вказують, що значну частину перешкод цифровізації становить «кадрова інерція» — несприйняття нових технологій або відсутність навичок їх використання. Тому оптимізація організаційних процесів включає розроблення навчальних програм, підвищення цифрової грамотності, формування компетентностей роботи з даними та електронним документообігом.

Сучасні підходи до оптимізації вимагають системного розуміння безпеки інформації. У процесі цифровізації документообіг стає вразливим до кіберзагроз, несанкціонованого доступу та порушення цілісності даних. Тому в процесі оптимізації доцільним є впровадження комплексних механізмів інформаційної безпеки, що включають: криптографічні засоби захисту документів, аудит доступу, управління користувацькими ролями, багатофакторну автентифікацію, захист хмарних середовищ і забезпечення цифрової ідентичності.

Таким чином, оптимізація організаційних процесів управління документообігом у місцевому самоврядуванні набуває характеру багатовимірної трансформації, яка охоплює структурні, процесні, технологічні та культурні аспекти діяльності. Вона вимагає поєднання теоретичних підходів, сучасних цифрових технологій та управлінської практики, що у сукупності дозволяє підвищити ефективність адміністративної діяльності, забезпечити прозорість і зміцнити довіру громадян до органів влади.

3.2 Імплементація електронної системи АСКОД у діяльність досліджуваного органу місцевого самоврядування

Автоматизована система контролю документів (АСКОД) є інструментом, що забезпечує комплексну автоматизацію документообігу, інтегруючи електронні та паперові процеси. Повноцінне впровадження системи АСКОД дозволяє не лише підвищити швидкість обробки документів, а й здійснювати прогнозування навантаження на підрозділи, забезпечувати контроль за виконанням рішень та створювати централізовану аналітичну базу.

Дослідження свідчать, що ефективна імплементація АСКОД сприяє: мінімізації людського фактору, зменшенню помилок та дублювання інформації; покращенню взаємодії між структурними підрозділами, що скорочує час погодження документів; забезпеченню прозорості та підзвітності органу місцевого самоврядування; підвищенню продуктивності управлінських процесів через доступ до централізованої інформаційної системи. Таким чином, повноцінна імплементація АСКОД є стратегічною задачею для модернізації органів місцевого самоврядування та цифровізації публічного управління.

В контексті ефективної реалізаціх АСКОД доцільним є використання поетапного підходу. На етапі аналізу поточного стану документообігу проводиться оцінка наявних процесів, ідентифікуються вузькі місця та дублювання паперових та електронних потоків. Важливим аспектом є аудит кадрового потенціалу та рівня цифрової компетентності працівників; проєктування інформаційної моделі документообігу, розробляється логічна схема руху документів у системі АСКОД, визначаються маршрути погодження, терміни виконання та механізми контролю. Формується політика архівування електронних документів; інтеграція цифрових технологій, на цьому етапі впроваджуються BPM-інструменти, електронні шаблони, дашборди для аналітики та контрольні механізми (workflow). Важливо забезпечити сумісність системи з іншими державними та внутрішніми інформаційними ресурсами.

Досліджувана селищна рада працює у режимі тестування, що здійснюється на окремих підрозділах для оцінки її функціональності та виявлення недоліків. Використовується зворотний зв’язок від працівників для коригування процесів. Повноцінне впровадження та масштабування буде здійсненим після успішного тестування АСКОД і впровадиться у всіх підрозділах органу. Для цього необхідно забезпечити навчання персоналу, встановлення технічної інфраструктури, інтеграція з державними реєстрами та архівами. Використання аналітичних дашбордів та регулярний аудит процесів дозволяє оцінювати ефективність системи та коригувати її функції відповідно до змін нормативних вимог та потреб органу управління.

Повноцінна імплементація АСКОД є стратегічно важливою для модернізації документообігу в органах місцевого самоврядування та підвищення ефективності управлінських процесів (рис. 3.2). Для досягнення максимальної ефективності впровадження доцільно застосовувати комплексний підхід, що включає кадровий розвиток, модернізацію технічної бази, стандартизацію процесів та інтеграцію з іншими інформаційними системами. Подолання технічних, організаційних, кадрових та психологічних бар'єрів є ключовою умовою успішного функціонування АСКОД. Повноцінна робота системи забезпечить оперативність, прозорість, контроль, аналітичну підтримку управлінських рішень та сприятиме переходу до безпаперового документообігу.

Рисунок 3.1 Елементи імплементації АСКОД

Примітка. Складено автором.

Цифрова трансформація ОМС відкриває нові можливості для оптимізації управлінських процесів, підвищення ефективності документообігу та забезпечення прозорості діяльності. Водночас інтеграція електронних систем управління, таких як АСКОД, створює нові ризики щодо інформаційної безпеки та конфіденційності даних. У зв'язку з цим забезпечення захисту інформації та документів стає критично важливим аспектом цифрової трансформації.

Інформаційна безпека в ОМС визначається як стан захищеності інформації від несанкціонованого доступу, втрати, модифікації або знищення. Основні принципи включають: конфіденційність – обмеження доступу до

інформації лише для авторизованих користувачів; цілісність – гарантія того, що документи та дані не будуть змінені без належного контролю; доступність – забезпечення своєчасного доступу до інформації для уповноважених користувачів; відстежуваність – реєстрація та контроль дій користувачів у системі. В процесі роботи з електронними носіями виникає ряд загроз, тому важливо вживати заходи щодо інформаційної безпеки, що наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

Загрози електронного документообігу та заходи інформаційної безпеки

Вид загрози	Заходи інформаційної безпеки
Кіберзагрози (віруси, трояни, фішингові атаки, DDoS)	Криптографічний захист - шифрування даних під час зберігання та передачі; використання електронного цифрового підпису (ЕЦП) для аутентифікації та підтвердження цілісності документів.
Витік даних (випадкове або навмисне розкриття конфіденційної інформації)	Контроль доступу та аутентифікація - багаторівневий доступ до системи залежно від ролі користувача; впровадження двофакторної аутентифікації та ролейових політик.
Несанкціонований доступ (використання слабких паролів або відсутність багаторівневої автентифікації)	Моніторинг та аудит системи - відстеження дій користувачів у системі для запобігання порушенням; використання журналів доступу та звітів для аналізу безпеки.
Помилки користувачів (випадкове видалення або неправильне класифікування документів)	Навчання персоналу - підвищення обізнаності працівників щодо кіберзагроз; розробка правил поведінки та процедур безпеки при роботі з електронними документами.
Технічні неполадки (вихід з ладу серверів або програмного забезпечення)	Резервне копіювання та відновлення - регулярне створення резервних копій для запобігання втраті даних; план відновлення роботи системи у разі аварій.

Примітка. Складено автором.

В контексті впровадження АСКОД у Микулинецькій селтщній раді нами виокремлені певні переваги та недоліки інформаційної безпеки, зокрема, такими

перевагами є централізоване зберігання документів, контроль версій, швидкий доступ до даних, зменшення ризику втрати паперових документів. Недоліками є часткова готовність персоналу до роботи з електронними системами, незнання налаштування багаторівневого доступу, не здійнюється інтеграція з іншими системами громади.

Ми вважаємо, що для повноцінного захисту доцільно:

-впровадити шифрування та ЕЦП;

-розробити внутрішню політику доступу;

-регулярно проводити аудит безпеки;

-навчати персонал та проводити тренінги щодо кібергігієни.

Забезпечення інформаційної безпеки та захисту документів є невід'ємним елементом цифрової трансформації управлінських процесів. Ефективна система безпеки забезпечує: захист конфіденційної інформації; надійність та цілісність документів; ефективну та безпечну взаємодію між працівниками громади; підвищення довіри громадян до органів місцевого самоврядування.

Реалізація комплексного підходу до інформаційної безпеки в умовах цифровізації дозволяє Микулинецькій селищній раді оптимізувати документообіг, мінімізувати ризики та забезпечити її стабільну та прозору роботу.

Зазначимо, що імплементація АСКОД у діяльність органів місцевого самоврядування не обмежується технічними аспектами впровадження, а передбачає також формування нової управлінської парадигми, орієнтованої на дані та електронну взаємодію. Система поступово перетворюється на інструмент комплексного управління інформаційними потоками, що забезпечує формалізацію процедур, підвищує їхню передбачуваність та оптимізує внутрішньоорганізаційні комунікації. Цифрова трансформація документообігу, ініційована через АСКОД, змінює не лише технічну інфраструктуру, а й управлінські практики, сприяючи переходу від традиційного адміністративного підходу до процесно-орієнтованого, де ключову роль відіграють стандартизовані алгоритми руху документів.

У межах селищної ради АСКОД також виступає механізмом інституціоналізації управлінської відповідальності. Завдяки фіксації кожного етапу обробки документів створюється об’єктивна база для оцінювання результативності роботи посадових осіб, виявлення затримок та аналізу ефективності використання ресурсів. Подібна прозорість сприяє підвищенню дисципліни документообігу та зменшенню кількості позапланових доручень, що раніше могли залишатися неврахованими або неформально контролюватися. Таким чином, АСКОД формує нову якість внутрішнього контролю, роблячи його системним, алгоритмізованим та заснованим на цифрових слідах.

Крім того, імплементація АСКОД забезпечує можливість переходу до моделі предикативного управління, коли аналітичні інструменти системи дозволяють прогнозувати інтенсивність навантаження, визначати періоди пікової активності та оптимізувати розподіл завдань між структурними підрозділами. Завдяки виявленню повторюваних управлінських сценаріїв громада отримує змогу удосконалювати регламенти, скорочувати надлишкові процедури та підвищувати узгодженість між виконавчими структурними одиницями. У перспективі це створює умови для впровадження елементів штучного інтелекту в управління документами, зокрема для автоматичної класифікації, пропозиції маршрутів та оцінювання пріоритетності завдань.

Важливе значення має соціально-кадровий аспект впровадження системи. Процеси цифровізації потребують розвитку цифрової культури серед працівників, адже саме людський фактор визначає успішність експлуатації системи в повсякденній роботі. Формування компетентності у сфері роботи з електронними документами, розуміння логіки цифрових процесів та здатність адаптуватися до нових управлінських рішень становлять основу сталого функціонування АСКОД. З цієї причини важливою складовою реалізації є постійне навчання персоналу, проведення тренінгів та створення внутрішніх методичних рекомендацій.

Впровадження АСКОД в органи місцевого самоврядування сприяє підсиленню взаємодії з державними інституціями, оскільки уніфікація та

стандартизація документів полегшує інтеграцію з державними реєстрами та централізованими платформами. Це забезпечує оперативність міжвідомчого обміну інформацією та дозволяє уникати дублювання даних. Відтак цифровізація документообігу набуває не лише локального, а й системного значення, формуючи єдиний інформаційний простір між різними рівнями публічної влади.

Отже, впровадження АСКОД у Микулинецькій селищній раді можна розглядати як структурний елемент формування сучасного електронного врядування. Система забезпечує технологічну, організаційну та аналітичну основу для побудови більш ефективної, відкритої та адаптивної моделі управління. В перспективі це сприятиме підвищенню якості надання адміністративних послуг, зростанню довіри громадян та формуванню новітньої цифрової інфраструктури, що відповідає європейським практикам управління.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних, організаційних та практичних аспектів удосконалення системи документообігу в органах місцевого самоврядування з акцентом на діяльність Микулинецької селищної ради в умовах цифрової трансформації публічного управління.

Проведений аналіз дозволив встановити, що документообіг є ключовою складовою функціонування системи управління громадою, оскільки забезпечує структурованість інформаційних потоків, їх юридичну значимість, прозорість діяльності органу влади та оперативність ухвалення управлінських рішень.

Теоретичний огляд засвідчив, що нормативно-правова база України загалом забезпечує регулювання документування управлінських процесів, однак потребує подальшої актуалізації відповідно до темпів цифровізації та появи нових технологічних рішень.

У дослідженні показано, що сучасні підходи до організації документообігу включають використання традиційних, електронних та змішаних моделей, а також різних схем взаємодії між підрозділами та зовнішніми суб'єктами. Особливо важливим є впровадження цифрових технологій, серед яких електронний підпис, електронні реєстри, автоматизовані системи обліку та контролю документів, що забезпечують значне підвищення швидкості, точності та безпомилковості виконання управлінських операцій. Доведено, що електронний документообіг є найбільш прогресивною та ефективною формою організації діловодства, оскільки зменшує часові витрати, мінімізує людський фактор, підвищує прозорість роботи та дозволяє створити інтегроване цифрове середовище для комунікацій усередині органу влади.

У результаті емпіричної частини роботи встановлено, що в Микулинецькій селищній раді досі функціонує змішана система документообігу, у якій одночасно застосовуються електронна пошта, паперові носії та система АСКОД. Аналіз кількісних показників опрацювання документів засвідчив, що електронна пошта демонструє високий рівень навантаження, що

супроводжується значною часткою прострочень і залежністю від ручної праці працівників. Натомість АСКОД показала істотну перевагу у швидкості та надійності доставки документів до виконавців, мінімалізацію затримок і значно кращий рівень контролю за дотриманням строків. Це підтвердило, що система електронного документообігу здатна забезпечити високий рівень автоматизації процесів, ліквідувати дублювання операцій та істотно зменшити ризики, пов’язані з людським фактором.

У роботі визначено, що основними бар’єрами для повноцінної цифровізації документообігу є нерівномірний рівень цифрової грамотності персоналу, недостатня інтегрованість АСКОД у роботу всіх структурних підрозділів, відсутність єдиної внутрішньої політики електронного діловодства та окремі технічні обмеження. Водночас встановлено, що Микулинецька громада має вагомий потенціал для цифрових змін, оскільки вже володіє необхідними технологічними інструментами, демонструє позитивну динаміку цифровізації та готовність до модернізації управлінських процесів.

На основі отриманих результатів обґрунтовано, що оптимальний розвиток системи документообігу громади можливий лише за умови повноцінної імплементації системи АСКОД та поступової відмови від паперових форм документування. Такий перехід дасть змогу ліквідувати дублювання операцій, забезпечити стандартизацію процесів, сформувати єдину цифрову базу документів, підвищити дисципліну працівників, оптимізувати навантаження та підвищити якість управлінських рішень. Для цього необхідно забезпечити створення сучасної технічної інфраструктури, організувати системне навчання персоналу, оновити регламенти та впровадити чіткі правила управління електронними документами. Важливо також гарантувати високий рівень інформаційної безпеки через використання криптографічних засобів захисту, багаторівневу авторизацію, системи моніторингу та резервного копіювання.

Проведене дослідження дало змогу сформувати висновок про те, що модернізація документообігу є ключовою умовою зміцнення інституційної спроможності Микулинецької громади, оскільки перехід до повністю

електронного середовища забезпечує підвищення ефективності управлінських операцій, скорочення часу їх виконання, зміцнення прозорості діяльності ОМС та покращення якості публічних послуг. З огляду на це впровадження АСКОД у повному функціональному обсязі, стандартизація процедур, підвищення цифрової компетентності працівників та забезпечення кібербезпеки мають стати стратегічними пріоритетами для подальшого розвитку інформаційно-управлінської системи громади.

Зроблено висновок, що інституціоналізація електронного документообігу можлива за умови: повної інтеграції АСКОД у всі структурні підрозділи; налаштування ролей і прав доступу; створення єдиної бази документів; автоматизації контролю виконання та аналітики; забезпечення технічної підтримки та навчання користувачів. Розвиток АСКОД сприятиме підвищенню оперативності, прозорості та ефективності роботи органу місцевого самоврядування.

Доцільно запровадити системне навчання персоналу з використання АСКОД, розробити внутрішні методичні матеріали, проводити тренінги, семінари, консультації. Формування внутрішніх «цифрових амбасадорів» серед працівників може прискорити адаптацію, для цього необхідно: розробити інструкції для працівників щодо роботи в електронній системі; оновити положення про документообіг у громаді; визначити маршрути руху документів і відповідальних осіб.

Для повноцінного функціонування електронного документообігу важливими є: оновлення комп’ютерної техніки; забезпечення стабільного інтернет-з’єднання; впровадження резервного копіювання даних. Створення або визначення окремої посадової особи (чи відділу), відповідальної за технічний супровід, контроль процесів, надання консультацій, дозволить сформувати єдиний центр управління системою.

Впровадження сучасних цифрових технологій, автоматизованих систем та політик безпеки створює умови для: підвищення ефективності управлінських

процесів; забезпечення прозорості та підзвітності; підвищення якості послуг для населення; зміцнення інституційної спроможності громади.

Підсумково, магістерська робота доводить, що перехід до повністю електронного документообігу, зокрема через імплементацію АСКОД, є ключовим кроком до цифрової трансформації органів місцевого самоврядування. Забезпечення інформаційної безпеки, стандартизація процесів та підвищення компетентності персоналу є фундаментальними умовами успішного функціонування оновленої системи документообігу в Микулинецькій громаді.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин Р., Демків І. Інструментарій політики розвитку та зміцнення конкурентоспроможності економіки територіальних громад // Академічні візії. Вип. 16. 2023. С. 28-33.

2. АСКОД. Офіційний веб-сайт. URL: https://askod-web.kyivcity.gov.ua/

3. АСКОД Онлайн. URL: https://www.askod.online/

4. Архипова Є. Сучасні тенденції формування системи корпоративних комунікацій в державних органах. SWorldJournal. 2020; doi:10.30888/2663-5712.2020-06-03-028 URL: https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/aa5139f6-8bf7-4307-9aa2

5. Банторіна Т. О. Проблеми і перспективи застосовування системи електронного документообігу «АСКОД». Студентський науковий вісник 2(14). Частина 2. URL: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6704/1/studentresearchjournal162-27.pdf

6. Бездушний В.Ф. Документознавство: навчальний посібник. К.: Знання, 2020. 352 с.

7. Білик О. Сучасні підходи до впровадження електронного документообігу у систему державного управління. Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування». 2023. Вип. 4. С. 38–45.

8. Березанська І., Дрок П., Шимченко Л. Електронний документообіг інформаційних відділів державних установ в умовах розбудови інформаційного суспільства. Соціум. Документ. Комунікація. 2023. № 19. С. 37–59.

9. Бондаренко В. В. Електронне врядування та цифрова трансформація публічного сектору в Україні. Вісник НАДУ 2023. № 2. С. 44–52.

10. Ващенко С., Гагаріна І., Ярощук Я. Впровадження та удосконалення системи електронного документообігу в публічному управлінні. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2024. № 10. С. 18–25.

11. Герасимюк Л. С., Ольхов-Марчук Н. В. Упровадження електронного документообігу як напрям цифровізації органів місцевого самоврядування. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія «Публічне управління та адміністрування». 2024. Т. 35(74), № 1. С. 174–178.

12. Гончаренко Є. Сучасні моделі і методи проектування і реалізації систем електронного документообігу. Управління розвитком складних систем. 2023. № 56. С. 78–84.

13. Гора О. Б. Інформаційно-аналітичні системи контролю за виконанням державних рішень. Реєстрація, зберігання і обробка даних. URL: http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/50400/06

14. Гришин В., Філіпова Л. Тенденції розвитку цифровізації систем документообігу та послуг в органах державної влади. Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія. 2023. № 3. С. 70–75.

15. ДСТУ 4163-2020. Державна уніфікована система документації. Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлення документів. Видання офіційне. – К.: ДСТУ ДП «УкрНДНЦ», 2020. – 37с.

16. Інструкція з діловодства в системі АСКОД: URL: https://www.lutskrada.gov.ua/documents/pro-instruktsiiu-z-dilovodstva

17. Комаров О. В. Електронний документообіг як напрям цифровізації управлінської діяльності Київської міської державної адміністрації. Юридична наука. 2020. № 11 (113). С. 110–115.

18. Королюк Т. Діджиталізація документообігу: законодавчі аспекти, переваги та недоліки, ефективність впровадження. Соціально-економічні проблеми і держава. 2021. Вип. 2(25). С. 270–280.

19. Кравченко С. В. Електронний документообіг в державному управлінні: проблеми та перспективи розвитку / С. В. Кравченко // Державне управління: теорія та практика. 2022. № 1. URL: https://www.dy.nayka.com.ua/

20. Деякі питання документування управлінської діяльності: постанова Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 № 55. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/55-2018-%D0%BF#n593

21. Картага К. Електронний документообіг в умовах війни: як роботодавцю організувати процес підписання кадрових документів на підприємстві. URL: https://yur-gazeta.com/publications/practice/trudove- 81 pravo/elektronniy-dokumentoobig-v-umovah-viyni-yak-robotodavcyu-organizuvatiproces-pidpisannya-kadrovih-d.html.

22. Коломієць Є. В., Каракай М. С., Касьянюк С. В. Структура та зміст інформаційно-аналітичної системи державного управління. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2020/37.pdf

23. Клюцевський 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». Державне управління. 2012. Т. 194. Вип. 182. С. 26-30

24. Кондратенко О. Ю. Інформаційне забезпечення вищих органів державної влади та електронне урядування. URL: https://jrnl.nau.edu.ua/index.php/IMV/article/view/3176

25. Круп'як Л.Б., Круп'як І.Й. Сучасні підходи до управління інноваційним розвитком території. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів. 2025. С. 145-148.

26. 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: електронне наукове фахове. видання. 2025, №1. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/5506/5561 DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.1.10

27. Круп’як Л.Б., Васіна А.Ю., Монастирський Г.Л. Розвиток місцевого самоврядування в координатах викликів публічному управлінню. Наукові

перспективи. 2025, № 1 (55). С.75-89. DOI: http://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-1(55)

28. Маланчук Л. О., Жакун Я. В. Аналіз системи електронного документообігу в державних установах та шляхи її вдосконалення. Вісник Національного університету водного осподарства та природокористування. 2021. № 3 (95). С. 73–81.

29. Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 31 грудня 2024 р. № 1351-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text

30. Матеріали діяльності Микулинецької селищної ради. URL: https://mykulynecka-gromada.gov.ua/

31. Про електронний цифровий підпис : Закон України від 22.05.2003 р. № 852-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/852

32. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги : Закон України від 05.10.2017 р. № 2155-VIII URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155

33. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 № 851-IV // База даних «Законодавство України» /Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/851-15

34. Про доступ до публічної інформації: Закон України № 2939-VI від 13.01.2011. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text

35. Про захист персональних даних: Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text

36. Про звернення громадян: Закон України № 393/96-ВР від 02.10.1996. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80#Text

37. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України № 280/97-ВР від 21.05.1997. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text

38. Шкільняк М. М., Мельник А.Ф., Желюк Т.Л., Васіна А.Ю., Дудкіна О.П. Менеджмент та публічне управління в умовах сучасних викликів. Вісник економіки № 2. Тернопіль, ЗУНУ, 2023. С.233-248

39. Ясінська О. П. Публічне управління в Україні: проблеми становлення та розвитку. *Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі*: матеріали X Ювілейної наук.-практ. конф. студентів і молодих учених з міжнар. участю, 20 листопада 2025 року. Тернопіль: ЗУНУ, 2025.

40. Ясінська О. П. Цифрова трансформація документообігу в органах місцевого самоврядування: аналітика ефективності та напрямки розвитку на прикладі Микулинецької селищної ради. *Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні*: матеріали наук.-практ. конф. молодих учених, аспірантів і студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, 27 листопада 2025 року. Тернопіль: ЗУНУ, 2025.