

УДК 351.9

## ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ В ОРГАНАХ ВЛАДИ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБІГУ

Маммедов Арслан Олегович,  
здобувач вищої освіти ступеня доктора  
філософії (PhD)  
кафедри державного управління,  
публічного адміністрування  
та економічної політики  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця,  
Чечетова-Терашвілі Тетяна Михайлівна,  
заступниця міського голови – керуюча  
справами виконавчого комітету  
Харківської міської ради,  
Кізілова Юлія Олександрівна,  
студентка за спеціальністю «Публічне  
управління та адміністрування»  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Сучасний етап розвитку публічного управління в Україні характеризується активними процесами цифрової трансформації, що охоплюють усі рівні державного управління – від центральних органів виконавчої влади до органів місцевого самоврядування. Одним із ключових елементів цього процесу є впровадження систем електронного документообігу, які забезпечують оперативність обміну інформацією, прозорість управлінських рішень та підвищення ефективності внутрішніх адміністративних процедур.

Електронний документообіг стає не лише технічним інструментом, а й стратегічним напрямом модернізації управлінської діяльності, що змінює підходи до організації праці, контролю та взаємодії між суб'єктами влади. В умовах євроінте-

граційного курсу України розвиток електронного документообігу виступає необхідною передумовою гармонізації із європейськими стандартами відкритого врядування (Open Government) та цифрового уряду (Digital Government).

Проблематика цифрової трансформації державного управління та впровадження електронного документообігу є предметом активних досліджень як українських, так і зарубіжних науковців. Українські дослідники, зокрема О. Оболенський, В. Бакуменко, Н. Нижник та О. Руденко, наголошують, що електронний документообіг виступає одним із ключових чинників підвищення ефективності управлінських процесів, оскільки забезпечує оперативність прийняття рішень, зменшує бюрократичні бар'єри, оптимізує внутрішні комунікації та сприяє відкритості влади. У працях Л. Гонюкової підкреслюється, що електронний документообіг є базовою складовою системи е-урядування, яка формує нову модель взаємодії між владою, бізнесом і громадянами на основі принципів прозорості, підзвітності та цифрової взаємодії. Зарубіжні вчені, зокрема R. Heeks, M. Lips та T. Dunleavy, розглядають електронне управління як системний процес цифрової модернізації, що охоплює не лише автоматизацію документообігу, а й трансформацію управлінської культури, підходів до прийняття рішень та принципів організаційної взаємодії. Науковці наголошують, що саме інтеграція технологічних інновацій у повсякденну управлінську практику створює передумови для формування адаптивної, прозорої та клієнтоорієнтованої системи публічного управління нового покоління.

Метою даної роботи є обґрунтування ролі електронного документообігу як ключового інструменту цифрової трансформації управлінських процесів в органах влади України та визначення напрямів його удосконалення відповідно до європейських стандартів електронного врядування. Для досягнення поставленої мети передбачено: проаналізувати сучасний стан впровадження систем електронного документообігу в державних установах України; визначити проблеми їх ефективного функціонування; дослідити зарубіжний досвід цифровізації управлінських процесів і окреслити можливості його адаптації до вітчизняних умов.

Процеси цифрової трансформації державного управління є одним із ключо-

вих напрямів реалізації адміністративної реформи в Україні. Вони спрямовані на створення сучасної, прозорої та ефективної системи управління, що базується на принципах відкритості, доступності та технологічної інноваційності. Центральне місце у цій системі посідає електронний документообіг (ЕДО), який забезпечує автоматизацію процесів підготовки, погодження, підписання, обліку та зберігання управлінських документів.

Як зазначає О. Оболенський [1], електронний документообіг є не просто технічним інструментом оптимізації документообігу, а комплексним управлінським механізмом, який змінює характер взаємодії між суб'єктами публічної влади. Він формує нову культуру управління, засновану на швидкості обміну інформацією, достовірності даних і мінімізації людського чинника. На думку Н. Нижник [2], запровадження ЕДО сприяє не лише підвищенню ефективності управлінських процесів, а й розвитку електронної демократії, забезпечуючи відкритість діяльності органів влади для громадян.

В Україні нормативно-правову основу електронного документообігу становлять закони «Про електронні документи та електронний документообіг» [3], «Про електронні довірчі послуги» [4], а також підзаконні акти, що регламентують використання електронного цифрового підпису, зберігання електронних архівів і безпеку інформаційних систем. Водночас, як зазначає Л. Гонюкова [5], ефективність цих механізмів залежить від рівня технічної сумісності між державними інформаційними системами та готовності персоналу до використання цифрових технологій у щоденній роботі.

Попри суттєвий прогрес у сфері цифровізації, процес упровадження електронного документообігу в Україні залишається нерівномірним. Значна частина державних органів уже використовує інформаційно-комунікаційні системи, такі як «Система електронної взаємодії органів виконавчої влади (СЕВ ОВВ)», «ДОК ПРОФ», «Megapolis.DocNet» тощо, однак їх функціонування часто супроводжується технічними та організаційними труднощами.

Як зазначає В. Бакуменко [6], головними проблемами впровадження ЕДО є недостатня уніфікація процедур документообігу між різними відомствами, відсут-

ність єдиних стандартів метаданих, низький рівень взаємодії між центральними й місцевими органами влади, а також обмежена готовність працівників до використання цифрових інструментів. Крім того, у багатьох органах державної влади електронний документообіг існує паралельно з паперовим, що призводить до дублювання процесів і зниження ефективності.

На думку О. Руденко [7], ключовою передумовою вирішення цих проблем є підвищення цифрових компетентностей державних службовців, розвиток внутрішнього навчання та формування культури цифрової відповідальності. Саме людський фактор, а не технологічний, часто визначає успіх або неуспіх упровадження систем електронного управління.

Досвід країн Європейського Союзу демонструє високий рівень інтеграції електронного документообігу в систему державного управління. Наприклад, у Естонії функціонує національна система X-Road, яка забезпечує обмін документами та даними між усіма державними інституціями, підприємствами та громадянами. У Фінляндії та Данії створено централізовані платформи електронного документообігу, що уможливають автоматичну маршрутизацію документів і електронне погодження управлінських рішень.

Як зазначає R. Heeks [8], ключовим чинником успішної цифровізації в європейських країнах є поєднання технологічних інновацій із реформами публічного управління, орієнтованими на відкритість, ефективність і підзвітність. Дослідниця M. Lips [9] підкреслює, що електронне управління ефективне лише тоді, коли воно супроводжується розвитком електронної культури, довіри та відповідальності з боку службовців і громадян.

Для України адаптація європейських практик означає необхідність розбудови єдиного національного середовища електронного документообігу, інтегрованого з іншими цифровими сервісами, такими як: «Дія», «Трембіта» та міжвідомчі інформаційні платформи. Це дозволить забезпечити безперервність обміну даними, скоротити часові витрати на документообіг і підвищити рівень прозорості діяльності органів влади.

У контексті розвитку цифрового врядування особливого значення набуває

формування інтегрованої стратегії управління електронним документообігом, яка має ґрунтуватися на низці ключових принципів. Насамперед це уніфікація процедур документообігу на міжвідомчому рівні, що забезпечує узгодженість інформаційних процесів між органами державної влади. Важливою складовою є стандартизація форматів електронних документів відповідно до міжнародних вимог, що сприятиме сумісності державних інформаційних систем і полегшенню обміну даними. Не менш значущим напрямом є забезпечення належного рівня кібербезпеки та захисту персональних даних, адже саме довіра до безпечності цифрових сервісів визначає ефективність їх використання.

Також необхідним є створення умов для міжсекторальної взаємодії держави, бізнесу та громадян через цифрові платформи, що дозволяє підвищити прозорість управлінських процесів і розширити участь громадян у прийнятті рішень. Важливу роль у цьому контексті відіграє розвиток цифрових компетентностей працівників органів влади, без чого впровадження інноваційних технологій не може бути успішним. Як підкреслює Л. Гонюкова [10], ефективна цифрова трансформація державного управління неможлива без переосмислення ролі державного службовця: з адміністратора інформації він має стати аналітиком, фасилітатором і координатором управлінських процесів, які забезпечують ефективну комунікацію між владою, бізнесом і суспільством. Отже, розвиток електронного документообігу в Україні має відбуватися не лише на технологічному, а й на організаційно-культурному рівні, формуючи нову якість управлінської діяльності, орієнтованої на відкритість, результативність і суспільну довіру.

Отже, розвиток електронного документообігу є ключовим чинником цифрової трансформації управлінських процесів в органах влади України. Його ефективне впровадження сприяє підвищенню прозорості, швидкості та результативності прийняття управлінських рішень, зменшенню бюрократичного навантаження й забезпеченню підзвітності публічних інституцій. Впровадження сучасних систем електронного документообігу має базуватися на стандартизації процедур, кібербезпеці, розвитку цифрових компетентностей персоналу та інтеграції з європейськими цифровими платформами. Реалізація цих напрямів забезпечить формування

в Україні відкритої, інноваційної та ефективної моделі публічного управління, що відповідає принципам good governance і digital government.

#### Література:

1. Оболенський О. Ю. Державна служба : навч. посіб. – К. : КНЕУ, 2017. – 368 с.
2. Нижник Н. Р. Публічне управління в умовах цифрової трансформації: виклики та перспективи // Вісник НАДУ при Президентіві України. – 2020. – № 2. – С. 11–18.
3. Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» від 22 трав. 2003 р. № 851-IV // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15> (дата звернення: 28.10.2025).
4. Закон України «Про електронні довірчі послуги» від 5 жовт. 2017 р. № 2155-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19> (дата звернення: 28.10.2025)
5. Гонюкова Л. В. Розвиток цифрового врядування в системі публічного управління України : монографія. – К. : НАДУ, 2023. – 284 с.
6. Бакуменко В. Д. Державне управління: теорія і практика. – К. : Вид-во УАДУ, 2019. – 295 с.
7. Руденко О. М. Цифровізація державного управління в Україні: проблеми та напрями розвитку // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2021. – № 5. – С. 24–33.
8. Heeks R. Information and Communication Technology for Development. – London : Routledge, 2021. – 348 p.
9. Lips M. Digital Government: Managing Public Sector Reform in the Digital Era. – London : Routledge, 2019. – 256 p.
10. Гонюкова Л. В. Розвиток цифрового врядування в системі публічного

управління України : монографія. – К. : НАДУ, 2023. – 284 с.

Науковий керівник: к.е.н., доцент Л. Й. Аведян

**Матеріали конференції публікуються в авторській редакції.**