

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ФІЛОЛОГІЇ ТА МАСОВИХ КОМУНІКАЦІЙ
КАФЕДРА ІНФОРМАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

До захисту допустити:

Завідувач кафедри інформаційної діяльності

 В'ячеслав КУДЛАЙ
(підпис) (ПІБ завідувача кафедри)

« 13 » травня 2025 р.

**«ОРГАНІЗАЦІЙНІ ІННОВАЦІЇ У ДІЛОВОДСТВІ УСТАНОВ
ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ»**

Кваліфікаційна робота
здобувачки вищої освіти
першого(бакалаврського)рівня
освітньо-професійної програми
«Документознавство, керування
документаційними процесами»
Андибор Анастасії Артемівни

Науковий керівник:
Кудлай В'ячеслав Олегович,
завідувач кафедри інформаційної
діяльності, доцент, кандидат наук
із соціальних комунікацій

Рецензент:
Добровольська Вікторія Василівна,
доктор наук із соціальних комунікацій,
професор, завідувач кафедри
артменеджменту та інформаційних
технологій Національної академії
керівних кадрів культури і мистецтв

Кваліфікаційна робота
захищена з оцінкою відмінно А98
Секретар ЕК 
« 13 » червня 2025 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ІННОВАЦІЙ У ДІЛОВОДСТВІ	8
1.1. Поняття та види організаційних інновацій у діловодстві.	8
1.2. Теоретична база досліджень із впровадження організаційних інновацій в діловодство установ.	10
1.3. Світовий досвід застосування організаційних інновацій у діловодстві в умовах кризових ситуацій.....	13
Висновки до розділу 1	24
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ДІЛОВОДСТВА У МАРІУПОЛЬСЬКОМУ ДЕРЖАВНОМУ УНІВЕРСИТЕТІ В ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ	26
2.1. Організація та управління діловодними процесами в умовах переміщення університету до Києва (2022-2024 рр.).	26
2.2. Впровадження цифрових технологій у систему управління документацією МДУ.....	28
2.3. Аналіз стану електронного документообігу та використання платформи цифрового університету.....	31
Висновки до розділу 2.....	36
РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ІННОВАЦІЇ У ДІЛОВОДСТВІ МАРІУПОЛЬСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ: АНАЛІЗ ДОСВІДУ І ПЕРСПЕКТИВИ	38
3.1. Нововведення у діловодстві та документаційному забезпеченні діяльності МДУ в Києві	38
3.2. Електронний документообіг як ключова інновація діловодства: практичні кейси використання iDoc у Маріупольському державному університеті	41
3.3. Оцінка ефективності впровадження організаційних інновацій у діловодстві університету (на основі звітів 2022-2024 років)	44
3.4. Перспективи вдосконалення системи організаційних інновацій у діловодстві МДУ	47
Висновки до розділу 3.....	48
ВИСНОВКИ	50

ВСТУП

Актуальність дослідження визначається необхідністю адаптації ділових процесів установ до умов воєнного стану, що актуалізує питання організаційних інновацій у цій сфері. Сучасні виклики, зокрема переміщення установ, дестабілізація традиційних процесів управління документацією та потреба у цифрових рішеннях, вимагають наукового осмислення й розробки ефективних моделей ведення діловодства в кризових умовах. У світовій практиці значну увагу приділяють впровадженню електронного документообігу, автоматизації процесів та цифровій трансформації управлінської діяльності в періоди криз. Аналіз та узагальнення подібного досвіду дозволяє розробити рекомендації для оптимізації діловодства українських установ в умовах воєнного стану.

Об'єктом дослідження діловодство установ України.

Предметом дослідження виступають особливості впровадження організаційних інновацій у діловодстві Маріупольського державного університету (МДУ) під час його переміщення до Києва, зокрема застосування цифрових технологій та електронного документообігу.

Метою дослідження є комплексний аналіз впровадження організаційних інновацій у сфері діловодства Маріупольського державного університету в умовах воєнного стану та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління документаційними процесами в умовах кризових викликів.

Реалізація поставленої мети зумовила необхідність вирішення таких **завдань:**

- визначити поняття та види організаційних інновацій у діловодстві;
- проаналізувати теоретичні основи впровадження організаційних інновацій у документаційні процеси установ;
- дослідити світовий досвід застосування організаційних інновацій у діловодстві в умовах кризових ситуацій;

- розглянути особливості діловодства у Маріупольському державному університеті в період його переміщення до Києва;
- проаналізувати процес впровадження цифрових технологій та електронного документообігу в університеті;
- оцінити ефективність організаційних інновацій у діловодстві МДУ на основі звітів 2022-2024 років;
- визначити перспективи вдосконалення системи організаційних інновацій у діловодстві університету.

Стан дослідження теми. У науковій літературі представлено значний масив досліджень, присвячених електронному документообігу, автоматизації діловодства та цифровим технологіям управління документаційними процесами. Сучасне діловодство зазнає істотних трансформацій під впливом розвитку інформаційних технологій, зокрема в напрямі впровадження електронного документообігу (ЕДО). Концепція електронного документа, що зародилася у 1980-х роках із появою мікрокомп'ютерів та графічного інтерфейсу, пройшла значну еволюцію. Нині електронний документ – це не просто графічний образ, а складова частина інтегрованої системи, яка функціонує завдяки взаємопов'язаним цифровим технологіям у межах систем електронного документообігу (СЕД).

Як зазначають М. Г. Воротняк та В. П. Осадчий у навчальному посібнику *«Комп'ютерне діловодство»*, перехід до електронних документів забезпечує низку переваг порівняно з традиційним паперовим документообігом. Зокрема, можливість одночасного доступу до документа співробітниками різних підрозділів установи істотно прискорює обмін інформацією. Також електронні технології забезпечують суттєву економію матеріальних і часових ресурсів [9].

Серед сучасних підходів до трактування інновацій у документознавстві слід виокремити суспільний і технологічний. У першому випадку інновації розглядаються як засіб задоволення потреб у швидкому доступі до інформації, у другому – як упровадження нових технічних, організаційних та

управлінських рішень: електронний підпис, хмарні сервіси, автоматизовані системи документообігу тощо.

Результати досліджень Т. М. Білоусько та Н. С. Козлової [7] свідчать, що впровадження СЕД дозволяє істотно скоротити витрати часу та підвищити ефективність документообігу. Аналогічну думку поділяють Захарченко Н. В., Маслій Н. Д. та Мамуненко М. С. [16], які наголошують на прозорості, економії ресурсів та пришвидшенні процесів. Пронь Н. О. [36] акцентує увагу на важливості міжнародного досвіду та правового забезпечення цифрових документів.

Дослідниця Гарбич-Мошора О. [11] звертає увагу на впровадження СЕД у закладах вищої освіти, а Т. Королюк [26] підкреслює, що автоматизація процесів у ЗВО дозволяє скоротити до 60% часу обробки документів. Гришин В. В. та Філіпова Л. Я. [12] висвітлюють досвід державного управління, акцентуючи на важливості смарттехнологій та цифрових сервісів, таких як застосунок «Дія».

У свою чергу, Калакура Я. та Палієнко М. [25] у контексті розвитку електронного архівознавства підкреслюють значущість формування нових підходів до збереження документів у цифрову епоху та потребу інтеграції архівної справи до європейського інформаційного простору.

Незважаючи на широку представленість наукових досліджень у сфері електронного документообігу та організаційних інновацій, питання адаптації ділових процесів конкретних установ – зокрема закладів вищої освіти – до умов воєнного стану, залишається недостатньо вивченим. Актуальність проблеми зумовлюється новими викликами, такими як релокація установ, зміна структури управління, цифрова безпека тощо. Отже, обрана тема потребує подальшого опрацювання з урахуванням сучасних кризових умов і специфіки функціонування конкретних організацій.

Джерельна база дослідження серед основних інформаційних ресурсів включає законодавчо-нормативні документи, зокрема Закони України «Про інформацію», «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги»,

«Про електронні документи та електронний документообіг», «Про Національний архівний фонд та архівні установи» та інші. Серед нормативних актів варто зазначити Державний класифікатор управлінської документації, Державну уніфіковану систему документації, Державні стандарти України та подібні документи.

Також для дослідження було використано наукові, довідкові, правові, методичні та навчальні матеріали, які, на нашу думку, забезпечують достатню базу для проведення достовірного та ґрунтовного аналізу. Зібрана інформаційна база дозволяє детально охарактеризувати завдання, функції та організаційну структуру служби діловодства, форми роботи з документами, вимоги до їх оформлення, а також специфіку організації електронного документообігу у закладах вищої освіти., а також внутрішні документи Маріупольського державного університету.

Методи наукового дослідження. У роботі використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи дослідження, що забезпечують комплексний підхід до аналізу проблематики: аналіз та узагальнення наукових джерел, нормативно-правових актів і практичних кейсів дали змогу визначити сучасні тенденції у сфері організації діловодства в умовах кризових ситуацій, зокрема воєнного стану; порівняльний аналіз було застосовано для зіставлення досвіду впровадження інновацій у діловодстві в українських та закордонних установах, що дозволило виявити дієві практики для адаптації в національному контексті; системний підхід забезпечив комплексне охоплення організаційних, технологічних та управлінських аспектів цифрової трансформації діловодства в Маріупольському державному університеті; методи спостереження та експертного оцінювання використано для аналізу ефективності впроваджених цифрових рішень і виявлення актуальних потреб у подальшому вдосконаленні системи документообігу.

Практичне значення дослідження полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення діловодних процесів в умовах кризових ситуацій, що може бути використано як в установах вищої освіти, так і в інших організаціях.

Положення та матеріали кваліфікаційної роботи можуть бути використані для наукових досліджень суміжних аспектів даної проблематики. Крім того, представлені пропозиції та рекомендації можуть служити основою для вдосконалення роботи діловодної служби у закладах вищої освіти.

Апробація результатів дослідження відбулася в межах таких конференцій: Декада студентської науки 03-14 березня 2025 р. з доповіддю на тему «Адаптація діловодних процесів установ в умовах воєнного стану в Україні» [2]; Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю «Культура, інформація, комунікація: міждисциплінарний діалог» 10 квітня 2025 р. (тема доповіді «Цифрова трансформація документних комунікацій державних установ України в кризових умовах» [в друці]; Міжнародна наукова конференція молодих учених «Культура та інформаційне суспільство XXI століття» 17–18 квітня 2025 р (тема доповіді «Організаційні інновації у діловодстві установ під час воєнного стану в Україні: приклад Маріупольського державного університету») [27].

Структура роботи складається з вступу, основної частини, що включає три розділи, висновки та список використаних джерел. У вступі викладено актуальність теми, мету та завдання дослідження, а також структуру роботи. У першому розділі визначено теоретичні основи організаційних інновацій у діловодстві, включаючи поняття, види інновацій, теоретичну базу досліджень та аналіз світового досвіду їх застосування в кризових ситуаціях. У другому розділі узагальнено особливості організації та управління діловодними процесами в Маріупольському державному університеті (МДУ) у період воєнного стану, включаючи впровадження цифрових технологій та електронного документообігу. Третій розділ присвячено аналізу організаційних інновацій у діловодстві МДУ, практичним ключем використання системи iDoc, оцінці ефективності впроваджених змін та перспективам їх вдосконалення. Список використаних джерел складається з 56 позицій.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ІННОВАЦІЙ У ДІЛОВОДСТВІ

1.1. Поняття та види організаційних інновацій у діловодстві.

У сучасних умовах глобалізації та стрімкого технологічного розвитку поняття інновацій набуває все більшого значення в науці, економіці та виробничій діяльності. Інноваційні процеси є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємств, розвитку суспільства та створення нових економічних можливостей.

Термін «інновація» вперше ввів у науковий лексикон австрійський економіст Й. Шумпетер, який визначав його як процес упровадження нових або вдосконалених технічних, технологічних організацій та рішень у різні сфери діяльності. Водночас у науковій літературі існує багато підходів до трактування цього поняття, що розширює його різноманітність змісту та ролі в економічних процесах.

Інновації можуть розглядатися як цілеспрямовані зміни, як суспільне відношення, як результат творчої діяльності або як конкретний продукт, отриманий у процесі комерціалізації наукових досягнень [21, с.21].

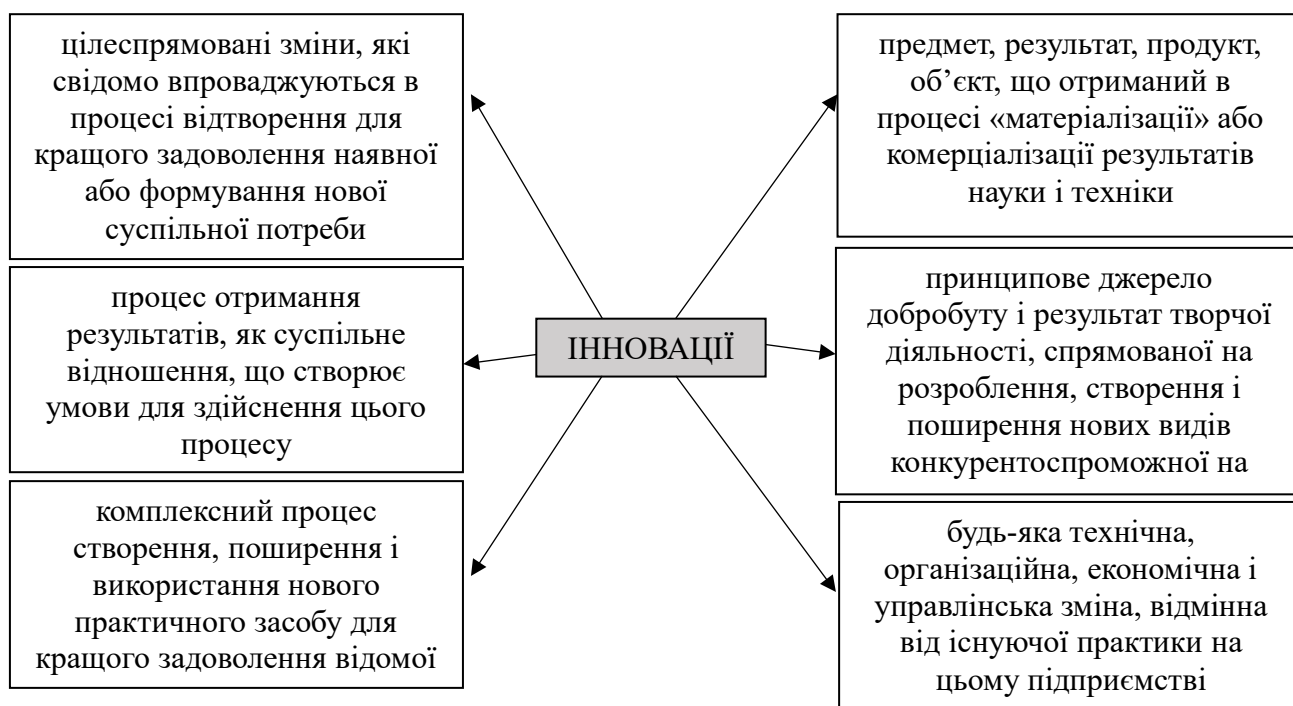


Рис. 1.1. Варіанти трактування інновацій [21, с.21]

У Законі України «Про інноваційну діяльність» встановлено, що: «Інновації – новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери» [42].

Інновації – це невід’ємна складова розвитку будь-якої галузі, включаючи документознавство. Аналізуючи різні трактування поняття «інновація», можна сформулювати власне визначення, що відображає специфіку документознавства.

Інновація в документознавстві – це цілеспрямовані зміни, що свідомо впроваджуються в процесі відтворення, створення, поширення та використання документів для кращого задоволення наявних або формування нових суспільних потреб, а також будь-які технічні, організаційні, економічні та управлінські зміни, відмінні від існуючої практики в цій галузі.

Інновації в документознавстві можуть мати різноманітні форми, зокрема – технічні, організаційні, економічні, управлінські.

Технічні інновації полягають у впровадженні нових інформаційних технологій для створення, обробки, зберігання та пошуку документів (наприклад, системи електронного документообігу, хмарні сховища, технології штучного інтелекту для аналізу документів).

Організаційні інновації пов’язані з розробками нових методів організації документообігу, створення електронних архівів, впровадження стандартів електронного документування.

Економічні інновації – це розробка нових моделей фінансування документознавчих проектів, створення електронних бібліотек з платним доступом, комерціалізація результатів наукових досліджень у галузі документознавства.

Управлінські інновації ототожнюють з впровадженням нових методів управління документообігом, створення центрів обробки документів, аутсорсинг документознавчих послуг.

Інновації в документознавстві є важливим джерелом добробуту, оскільки вони сприяють підвищенню ефективності роботи з документами, покращенню якості інформаційного обслуговування, а також створенню нових видів конкурентоспроможної на світовому ринку продукції та послуг.

1.2. Теоретична база досліджень із впровадження організаційних інновацій в діловодство установ.

Сучасне діловодство зазнає значних змін під впливом розвитку інформаційних технологій. Однією з ключових інновацій у цій сфері є перехід до електронного документообігу. Концепція електронного документа, яка зародилася в 80-х роках з появою мікрокомп'ютерів та графічного інтерфейсу, пройшла значну еволюцію. Сьогодні електронний документ – це не просто графічний образ, а комплексна система, що обробляється за допомогою взаємопов'язаних технологій у рамках систем електронного документообігу (СЕД).

Як зазначають М. Г. Воротняк та В. П. Осадчий у своєму навчальному посібнику «Комп'ютерне діловодство», перехід до електронних документів забезпечує низку переваг порівняно з паперовим документообігом.

Однією з ключових переваг є можливість одночасного використання електронних документів співробітниками різних підрозділів установи. Це значно прискорює доступ до інформації, скорочуючи час з кількох годин або навіть днів до кількох секунд. Крім того, електронний документообіг забезпечує значну економію коштів, пов'язану зі зменшенням витрат на папір, друк, зберігання та транспортування документів. Таким чином, перехід до електронного документообігу є важливою організаційною інновацією, що забезпечує підвищення ефективності діловодства та конкурентоспроможності установи [9].

Інновації в документознавстві можна розглядати як цілеспрямовані зміни, що свідомо впроваджуються в процес управління документацією з метою покращення ефективності її обробки, збереження та використання. Це зумовлено необхідністю задоволення наявних суспільних потреб у швидкому доступі до інформації та формуванням нових стандартів документообігу в умовах цифрової трансформації.

З позиції суспільного підходу інновації в документознавстві можна визначити як процес отримання результатів, що створює умови для вдосконалення документаційних процесів. Це означає, що інноваційні технології у сфері документознавства сприяють формуванню ефективного документообігу як складової частини сучасного інформаційного суспільства.

З точки зору технологічного підходу, інновації в документознавстві охоплюють будь-які технічні, організаційні, економічні та управлінські зміни, які відрізняються від існуючої практики роботи з документами на конкретному підприємстві або в установі. Це може включати впровадження електронного документообігу, використання кваліфікованого електронного підпису, застосування штучного інтелекту для обробки документів тощо.

Роль електронного документообігу в організаційних інноваціях. Згідно з дослідженнями Білоусько Т.М. та Козлової Н.С., [7] система управління електронним документообігом на підприємстві сприяє скороченню часу, що витрачається на підготовку та підписання документів, що є визначальним фактором у бухгалтерському обліку. Захарченко Н.В., Маслій Н.Д. та Мамуненко М.С.[16] у своїй роботі вказують на низку переваг впровадження електронного документообігу, серед яких підвищення прозорості, економія часу, зменшення витрат на друк і поштові пересилання. Водночас, Пронь Н.О. [36] акцентує увагу на міжнародному досвіді у визначенні стандартів електронного документообігу та забезпеченні юридичної значущості електронних документів.

Гарбич-Мошора О. [11] досліджує електронний документообіг у закладах вищої освіти, наголошуючи на важливості адаптації інтегрованих

систем до освітнього процесу. Королюк Т. [26] аналізує нормативно-правове регулювання електронного документообігу, виявляючи, що його впровадження дозволяє скоротити до 60% часу документообігу та забезпечити економію фінансових витрат.

Додатково, Гришин В.В. та Філіпова Л.Я. [12] у своїй роботі розглядають тенденції цифровізації систем документообігу та послуг в органах державної влади, наголошуючи на важливості вирішення організаційних проблем інтеграції адміністративних послуг для громадян. Вони також окреслюють перспективні напрями розвитку електронного документообігу, такі як смарттехнології (соціальна картка, електронний квиток), цифрові послуги в межах додатку «Дія» та розвиток електронної ідентифікації у сфері адміністративних послуг. Дослідження підтверджують, що Україна має достатні технологічні й організаційні передумови для вдосконалення електронного документообігу у структурі влади.

Калакура Я. та Палієнко М. [25] досліджують концептуалізацію електронного архівознавства в контексті цифровізації суспільства. Вони аналізують історичні та науково-теоретичні засади електронного архівознавства, його предмет, об'єкти, джерельну базу та методи дослідження. У роботі також розглянуто перспективи розвитку електронного архівознавства як навчальної дисципліни, його роль у цифровій трансформації архівних установ та інтеграції у європейський простір.

Загалом, дослідження доводять, що електронний документообіг не тільки сприяє економії ресурсів, а й є важливим елементом цифрової трансформації установ. Впровадження таких систем дозволяє значно підвищити ефективність діловодства, що є критично важливим в умовах сучасної глобальної конкуренції та розвитку інформаційного суспільства.

1.3. Світовий досвід застосування організаційних інновацій у діловодстві в умовах кризових ситуацій.

Світовий досвід застосування організаційних інновацій у діловодстві в умовах кризових ситуацій є важливим джерелом знань для розвитку ефективних систем управління документацією в складних умовах. Кризові ситуації, такі як природні катастрофи, пандемії або політичні кризи, ставлять перед державними установами нові виклики щодо безперервності функціонування та доступності послуг для громадян. Сучасні технології, зокрема електронне урядування, цифровий документообіг і автоматизація діловодства, довели свою ефективність у таких умовах, дозволяючи зменшити адміністративні бар'єри, забезпечити прозорість і зберегти функціональність державних структур. Європейський Союз, Південна Корея, Болгарія та Японія є яскравими прикладами країн, що успішно інтегрували цифрові технології для адаптації до нових умов і забезпечення стабільної роботи державних інститутів під час криз.

Європейський досвід у сфері електронного урядування і цифрового документообігу є прикладом успішної інтеграції новітніх технологій у публічний сектор. Від самого початку Європейський Союз активно сприяв розвитку цифрових державних послуг, що стало ключовим елементом для побудови єдиного цифрового ринку. У 2023 році ЄС продовжив реалізацію ініціативи, що сприяє обміну даними між державами-членами через систему «Once-Only Principle» (OOP), яка дозволяє громадянам надавати свої дані лише один раз для доступу до численних державних послуг. Однак, попри значний прогрес, багато країн все ще відстають від встановлених термінів реалізації таких ініціатив.

Однією з основних проблем залишається забезпечення цифрового суверенітету та захисту персональних даних громадян. Особливо це актуально через зростаючу залежність від технологій, розроблених за межами ЄС, що створює загрозу контролю над персональними даними. У зв'язку з цим ЄС активно працює над розвитком власних цифрових ідентифікаторів та

відповідних нормативних актів, зокрема через систему eIDAS, яка забезпечує безпечний обмін даними між державами-членами.

Досвід таких країн, як Естонія, Бельгія та Нідерланди, є відмінними прикладами успішного впровадження цифрових технологій у державному управлінні. Естонія, зокрема, стала одним з лідерів у галузі електронного урядування, вклала значні ресурси в розвиток цифрової інфраструктури і створила модель електронного урядування, яку успішно використовують не лише в межах країни, а й за кордоном. У свою чергу, Бельгія, маючи багатонаціональну структуру, зуміла створити інтегровані електронні послуги, орієнтуючись на потреби своїх громадян.

Застосування цифрових ідентифікаторів, таких як електронні посвідчення, стало важливим кроком у забезпеченні доступу до державних послуг через Інтернет. Цифрові посвідчення вже активно використовуються в таких країнах, як Естонія, Фінляндія, Мальта, Норвегія, що дозволяє їхнім громадянам здійснювати електронні транзакції з урядом, здійснювати ідентифікацію при отриманні послуг, а також економити час і ресурси.

Успішне впровадження цифрових стратегій в Європі також стало можливим завдяки ефективній співпраці між державним сектором, бізнесом і міжнародними організаціями. Багато ініціатив, таких як Академія електронного урядування в Естонії, сприяли передачі досвіду та технологій іншим країнам, зокрема через концепцію «Коаліція бажаючих» Нідерландів. Італія, під час головування в G20, зосередилася на питаннях штучного інтелекту і цифрової ідентифікації, що також стало важливим кроком у розвитку цифрового урядування на міжнародній арені.

Прогрес у реалізації цифрових послуг не обходиться без труднощів. Пандемія COVID-19 прискорила цифровізацію, але також виявила низку проблем, таких як недостатня готовність органів влади до надання онлайн-послуг, зокрема на місцевому рівні. Не всі державні органи змогли швидко адаптуватися до онлайн-послуг. Розвиток інфраструктури показав, що понад 90% послуг, доступних у 36 європейських країнах, вимагають певної форми

ідентифікації та автентифікації, як онлайн, так і офлайн. Цифрові ідентифікатори були впроваджені майже у всіх країнах ЄС, за винятком Болгарії та Кіпру, які не мали національної системи цифрової ідентифікації станом на 2021 рік. Проте, навіть з таким широким впровадженням, лише 64% онлайн-послуг приймають офіційні національні цифрові ідентифікатори. Ще 9% послуг використовують інші державні механізми (наприклад, податковий номер), а 1% дозволяють використовувати цифрові ідентифікатори приватного сектору, як-от електронні токени для банкінгу. Менше 44% онлайн-послуг мають єдину точку входу, що вимагає повторної автентифікації при доступі до різних державних установ. Лідерами в ЄС та ЄАВТ в використанні цифрових посвідчень є Мальта, Ісландія, Естонія, Фінляндія, Данія та Норвегія, де понад 90% державних послуг дозволяють використовувати ці ідентифікатори.

У зв'язку з цим ЄС визначив цифровізацію державних послуг як одну з основних цілей «Цифрового компасу 2030», що має на меті забезпечити повну цифровізацію до кінця десятиліття [43].

Отже, європейський досвід електронного урядування є цінним для розуміння того, як інтеграція новітніх технологій у державне управління може значно покращити ефективність надання державних послуг, одночасно знижуючи адміністративні бар'єри для громадян і бізнесу. Для України це може стати важливим етапом на шляху до модернізації системи електронного документообігу та діджиталізації державних послуг.

Цифрова трансформація відіграла ключову роль у розвитку Південної Кореї, сприяючи модернізації державного управління, підвищенню ефективності економіки та зміцненню інформаційної безпеки. Від традиційного збереження даних на паперових носіях до впровадження штучного інтелекту та аналізу великих даних – корейський уряд продемонстрував стратегічний підхід до управління інформацією. Завдяки активному розвитку електронного уряду, інтегрованих цифрових систем і відкритих державних даних країна досягла високого рівня прозорості та

доступності інформації, що стало важливим фактором її глобальної конкурентоспроможності.

Управління інформацією в Кореї до середини XX століття ґрунтувалося на паперових носіях, як і в більшості країн світу. Історичні документи створювалися й зберігалися державними писарями, що відповідали за ведення літописів. В епоху династії Чосон (1392–1897) було складено значні архіви, зокрема «Літопис династії Чосон» і «Щоденник Синвона» (Seung-Won Diary), які містили записи про політичні та соціокультурні події. Ці документи є цінним свідченням традиційного підходу до управління інформацією в Кореї. Однак доступ до таких архівів був суворо обмежений, і лише вузьке коло чиновників мало змогу їх переглядати.

Після Корейської війни (1950–1953) країна почала активну модернізацію та індустріалізацію, що зумовило потребу у вдосконаленні системи управління інформацією. У 1960–1970-х роках уряд продовжував використовувати паперові носії та мікрофільми, особливо в дипломатичній і державній адміністрації. Зростання обсягів інформації ускладнювало її обробку та управління.

У 1980–1990-х роках урядові установи почали впроваджувати комп'ютерну техніку для виконання базових завдань, зокрема для обробки текстів і введення даних. Наприкінці 1990-х років Корея розпочала розробку первинних електронних систем управління документами з метою організації та збереження конфіденційної інформації.

У 1990-х роках Корея зробила значний крок до цифрової трансформації державного управління. Визнання недоліків паперових архівів призвело до ухвалення Закону про управління публічними записами (2001), який визначав стандарти створення, використання та збереження державних документів, зокрема цифрових архівів. Цей закон став основою для повної цифровізації урядових записів, сприяючи їх доступності та надійності.

Наприкінці 1990-х років Національний архів Кореї розпочав масштабний проєкт оцифрування, що передбачав перетворення паперових

документів у цифровий формат. Також у цей період уряд розробив інтегровану систему обміну даними між міністерствами та державними установами, що значно підвищило ефективність адміністрування.

На початку XXI століття уряд Південної Кореї розпочав активне впровадження концепції електронного уряду (e-government). Адміністрація президента Кім Де Чжуна реалізувала низку цифрових проєктів, спрямованих на підвищення ефективності державного управління, зокрема систему бізнес-процесів NARA (BP) для автоматизації внутрішніх урядових операцій.

Цей період ознаменувався запуском ініціативи «Уряд 2.0», що передбачала створення відкритих онлайн-платформ для доступу громадян до державних послуг. Також було впроваджено Національну інформаційну мережу, яка забезпечила інтеграцію урядових установ і покращила обмін даними між ними. Крім того, було створено урядовий центр обробки даних (GIDC) для централізованого збереження й захисту важливої інформації.

У 2010-х роках уряд Південної Кореї розпочав реалізацію концепції «Уряд 3.0», що передбачала активне використання великих даних, хмарних обчислень та штучного інтелекту для прийняття політичних рішень і надання державних послуг. Впровадження технологій аналізу даних дозволило підвищити ефективність управління громадськими ресурсами та прогнозування економічних і соціальних процесів.

Цифрові архіви стали невід'ємною частиною інформаційної політики країни. Національний архів Кореї не лише зберігає історичні документи, а й забезпечує ефективне управління сучасними цифровими урядовими записами, що сприяє прозорості державного управління.

Прийняття Закону про сприяння використанню державних даних (2013) стимулювало відкритість урядової інформації та її застосування в суспільному й бізнес-середовищі. Таким чином, цифрова трансформація державного управління Південної Кореї стала однією з найуспішніших у світі, забезпечуючи ефективність, доступність і безпеку інформації [55].

Досвід Болгарії в умовах кризи COVID-19 продемонстрував важливу роль електронного урядування у підтримці функціонування держави та суспільства. Пандемія стала каталізатором для прискорення цифрової трансформації, що виявилось у значному збільшенні кількості адміністрацій, які приєдналися до єдиної моделі електронного урядування, та рекордному розвитку електронних послуг у 2021 році. Електронне урядування відіграло ключову роль у забезпеченні безперервності роботи державних установ, що дозволило надавати необхідні послуги громадянам в умовах обмежень.

Особливо важливим було використання електронних платформ в освіті, де Болгарія швидко перейшла на дистанційне навчання, забезпечивши безперервність освітнього процесу. Уряд активно використовував електронні канали для інформування громадян про ситуацію з COVID-19, що сприяло підвищенню прозорості та довіри до дій уряду.

Досвід Болгарії підтверджує, що інвестиції в цифрову інфраструктуру та розвиток електронних послуг є критично важливими для забезпечення стійкості держави. Необхідно продовжувати розвивати електронне урядування, впроваджуючи нові технології та покращуючи доступність послуг для всіх громадян.

Детальніше, Болгарія активно використовувала єдину модель електронного урядування для інтеграції державних послуг. Під час пандемії спостерігалось значне збільшення кількості адміністрацій, які приєдналися до цієї моделі, що свідчить про прагнення до централізації та оптимізації електронних послуг. У 2021 році було зафіксовано пік розробки нових електронних послуг, що відображає активні зусилля уряду з адаптації до умов пандемії. Ці послуги охоплювали різні сфери, включаючи соціальні виплати, адміністративні процедури та доступ до інформації.

Електронне урядування дозволило забезпечити безперервність роботи державних установ в умовах карантинних обмежень. Це включало переведення багатьох адміністративних процесів в онлайн-формат, що дозволило громадянам отримувати необхідні послуги дистанційно. Електронні

послуги стали ключовим інструментом для надання соціальної допомоги, видачі документів та надання інформації громадянам. Це дозволило зменшити ризик поширення вірусу та забезпечити доступ до послуг для вразливих груп населення.

Болгарія оперативно перейшла на дистанційне навчання, використовуючи електронні платформи та інструменти. Це дозволило забезпечити безперервність освітнього процесу, незважаючи на закриття шкіл та університетів. Уряд та неурядові організації працювали над забезпеченням доступу до дистанційного навчання для всіх учнів, включаючи дітей з вразливих груп. Це включало надання технічної підтримки та забезпечення доступу до інтернету.

Уряд активно використовував національні портали, соціальні мережі та мобільні додатки для інформування громадян про ситуацію з COVID-19. Це дозволило забезпечити оперативне поширення інформації про заходи безпеки, статистику захворюваності та доступ до медичних послуг. Використання електронних каналів для інформування громадян сприяло підвищенню прозорості та довіри до дій уряду. Це дозволило зменшити поширення дезінформації та забезпечити доступ до достовірної інформації [52].

У сучасному світі, де цифровізація набуває все більшого значення, кризи різного характеру – економічні, соціальні, природні катастрофи, війни, міжнародні конфлікти – продовжують мати суттєвий вплив на управління документами та архівами. Сфера діловодства та архівної справи стикається з новими викликами, пов'язаними з ризиком втрати, пошкодження або знищення важливих цифрових та паперових документів. Для запобігання цим загрозам необхідно впроваджувати комплексні заходи з управління документами, їх збереження та забезпечення безперервності доступу. Особливу роль у цьому процесі відіграють сучасні методи автоматизації діловодства, електронного документообігу та інформаційного менеджменту, що сприяють покращенню ефективності управління документацією.

Японія, як і багато інших країн, тривалий час стикалася з проблемами в управлінні офіційними документами, що негативно впливало на збереження історичних записів та ефективність роботи державних установ. Недоліки архівної системи, особливо щодо документів періоду Другої світової війни, виявили необхідність реформ. Кризи, такі як пенсійний скандал 2007 року та втрата важливих медичних документів, підкреслили важливість належного обліку та збереження інформації.

Землетруси, зокрема Великий землетрус Хансін-Авадзі та Великий землетрус у Східній Японії, показали, що стихійні лиха можуть призвести до значної втрати документів, особливо в паперовій формі. У зв'язку з цим, уряд Японії розпочав активні реформи, спрямовані на цифровізацію та модернізацію системи управління документами.

У відповідь на виявлені проблеми уряд Японії розпочав реформи у сфері документаційного менеджменту. У 2007 році прем'єр-міністр Ясуо Фукуда ініціював створення міжвідомчого комітету, який розробив заходи для покращення управління офіційними документами. У 2008 році було призначено міністра, відповідального за документаційне забезпечення. Головним досягненням стало ухвалення в 2009 році закону про управління офіційними документами, який зобов'язав державні установи впроваджувати системи електронного документообігу та встановлював чіткі вимоги до архівного збереження інформації [51].

У 2012 році викладач Сака опублікував статтю «Частина 2: Управління ризиками та документообіг», де аналізував вплив землетрусів на збереження документів. Великий землетрус Хансін-Авадзі: будівлі уряду були зруйновані, але більшість офіційних документів збереглися. Великий землетрус у Східній Японії: цунамі знищили урядові будівлі та більшість офіційних документів у містах Оцучі, Рікузентаката, Мінамісанріку та Онагава. Стаття підкреслює ризики втрати державних ресурсів, включаючи інформаційні активи, внаслідок стихійних лих, та підіймає питання про необхідність плану безперервності

бізнесу(BCP) для державних установ, та вказував на неготовність установ до такого роду катастроф[50].

В лютому 2014 року було проведено опитування серед муніципалітетів, розташованих в регіоні, схильному до землетрусу Нанкай Траф, з метою оцінки поточного стану управління документами та заходів щодо зменшення ризиків лих. Цілі опитування включали оцінку потенційної шкоди публічним документам від землетрусів і цунамі та вжитих заходів для захисту від такої шкоди, вивчення статусу розробки планів забезпечення безперервності бізнесу (BCP) в муніципалітетах та ролі управління документами в цих планах, оцінку поточного стану управління публічними документами, включаючи системи зберігання та ведення документації, з'ясування статусу впровадження та використання систем комплексного управління документами, а також збір інформації про відрядження персоналу в муніципалітети, постраждалі від Великого східно-японського землетрусу, та випадки пошкодження документів, які там спостерігалися. Результати опитування показали, що з 406 розісланих анкет було отримано 150 відповідей (37%), 83 муніципалітети повідомили про проблеми з сейсмостійкістю будівель, в яких зберігаються публічні документи, 44 муніципалітети визнали ризик затоплення документів у разі цунамі, 34 муніципалітети (22,7%) розробили або перебувають у процесі розробки BCP, середнє число співробітників, відповідальних за управління публічними документами в муніципалітеті, становить 1 особу, піки впровадження нових систем управління документами припали на 2000 та 2005-2006 роки, що пов'язано з набранням чинності Законом про розкриття інформації та муніципальними злиттями, а найпоширенішою формою зберігання паперових документів є брошурний формат (58,7%). Опитування виявило низку проблем, пов'язаних з управлінням документами та готовністю до стихійних лих у муніципалітетах, схильних до землетрусу Нанкай Траф, включаючи недостатню сейсмостійкість будівель, в яких зберігаються документи, високий ризик затоплення документів у разі цунамі, низький рівень розробки BCP та нестачу персоналу, який займається управлінням документами. Результати

опитування підкреслюють необхідність вжиття термінових заходів для поліпшення управління документами та підвищення готовності до стихійних лих у муніципалітетах [56].

У відповідь на виявлені проблеми національні адміністративні відомства запроваджують правило створення та зберігання документів на електронних носіях, розбудовують нові системи управління документацією та сприяють автоматизації процедур життєвого циклу адміністративних документів. Державні архіви також зобов'язані приймати документи в електронному вигляді, зберігати їх та робити доступними для громадськості через цифрові архіви.

Таблиця 1.1.

Характеристика викликів та особливостей інновацій в діловодстві країн світу

Країна	Основні напрямки інновацій	Переваги	Виклики /Особливості
Європейський Союз	Інтеграція цифрових технологій, електронне урядування, система «Once-Only Principle», впровадження цифрових ідентифікаторів	Спрощення доступу до державних послуг, економія часу, ефективний обмін даними між країнами	Забезпечення захисту персональних даних, підтримка цифрового суверенітету
Південна Корея	Повна цифрова трансформація, впровадження штучного інтелекту, аналіз великих даних, розвиток інтегрованих електронних систем	Висока прозорість, оперативність управління, підвищення конкурентоспроможності установ	Постійна необхідність оновлення технологій, адаптація до швидкозмінних умов цифрової ери
Болгарія	Розвиток моделей електронного урядування, впровадження єдиної системи електронних послуг, перехід на дистанційне навчання під час кризи	Забезпечення безперервності роботи установ, оперативна реакція на кризові ситуації, зниження адміністративних витрат	Розвиток інфраструктури, адаптація традиційних процесів до нових цифрових форматів
Японія	Цифровізація архівних документів, впровадження електронного документообігу, законодавчі реформи після стихійних лих, розробка заходів забезпечення ВСР	Підвищення безпеки та збереження документів, оперативність управління інформацією, зменшення ризиків втрати даних	Розробка ефективних планів безперервності бізнесу (BCP), підготовка кадрів для роботи з новітніми технологіями

У 2015 році був ухвалений Закон про електронний документообіг, який встановив вимоги щодо створення, збереження та управління цифровими документами. В 2020 році внесено зміни до законодавства, які посилили вимоги до довгострокового архівування електронних документів, включаючи використання форматів, придатних для збереження та подальшого використання.

Адміністративні документи, як правило, створюються в електронному вигляді, і електронний менеджмент передбачає керування ними безпосередньо в спільній папці, без роздрукування. Для паперових документів встановлено правила сканування та зберігання. У квітні 2021 року при Комітеті з управління публічними документами було створено цифрову робочу групу, яка розробила звіт «Управління публічними документами в епоху цифрових технологій». Згодом адміністративні правила керування документами передбачили, що документи повинні створюватися та зберігатися в електронному вигляді як основне правило.

Державні архіви зобов'язані зберігати історично важливі публічні документи назавжди або протягом тривалого періоду часу та робити їх доступними для громадськості.

Для належного збереження документів необхідно вдосконалювати системи, механізми та людські ресурси. Необхідно поширювати правила через навчання та розвивати спеціалістів з документообігу. Національний архів Японії займається сертифікацією архівістів і вдосконаленням управлінських функцій. Розвиток людських ресурсів, систем і механізмів є необхідним для ефективного управління публічними документами, що є основою демократії [54].

Світовий досвід показує, що інтеграція новітніх технологій у систему діловодства та документообігу є ключовим фактором, який дозволяє забезпечити ефективну роботу державних установ під час кризових ситуацій. Країни, які активно розвивають цифрові інфраструктури, як-от ЄС, Південна Корея, Болгарія і Японія, демонструють позитивні результати в збереженні

функціональності та наданні важливих послуг навіть у надзвичайних обставинах. Особливо важливими є інновації в сфері електронного урядування, які не тільки підвищують ефективність, але й сприяють зниженню ризиків втрати або пошкодження документів, що можуть виникнути внаслідок природних або техногенних катастроф.

Висновки до розділу 1

На основі проведеного у розділі 1 кваліфікаційної роботи аналізу визначено актуальність організаційних інновацій у діловодстві, що набувають особливого значення в умовах стрімкого технологічного розвитку та глобалізації, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності установ.

Основоположним у розгляді є визначення поняття інновації, яке включає як технічні, так і організаційні, економічні та управлінські зміни, що впроваджуються з метою вдосконалення процесів роботи з документами.

Теоретична база дослідження ґрунтується на роботах провідних науковців, серед яких класичне визначення інновації за Шумпетером, що розглядає її як процес упровадження нових рішень для покращення виробничих і соціальних процесів.

Аналіз літературних джерел свідчить, що організаційні інновації в діловодстві спрямовані на оптимізацію процесів створення, зберігання та поширення документів, що забезпечує швидкий доступ до інформації та зменшує витрати.

Значну увагу приділено переходу до електронного документообігу, який демонструє переваги порівняно з традиційним паперовим підходом: економія часу, ресурсів і підвищення оперативності роботи установ.

Проаналізований світовий досвід впровадження інновацій у діловодстві в кризових умовах дозволяє зробити висновок про успішність застосування

цифрових технологій для підтримки безперервності функціонування державних інститутів.

Приклади з Європейського Союзу, Південної Кореї та Болгарії демонструють, як інтеграція електронного урядування та цифровізації сприяє підвищенню ефективності адміністративних процесів та адаптації до умов кризових ситуацій.

Досвід Японії свідчить про необхідність впровадження систем збереження інформації та заходів щодо забезпечення безперервності роботи з документами під час стихійних лих і інших надзвичайних ситуацій.

Загалом, узагальнення теоретичних підходів і аналіз світового досвіду підтверджують, що впровадження організаційних інновацій у діловодстві є критично важливим для модернізації систем управління документацією, що має пряме практичне значення для підвищення ефективності роботи закладів вищої освіти.

РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ДІЛОВОДСТВА У МАРІУПОЛЬСЬКОМУ ДЕРЖАВНОМУ УНІВЕРСИТЕТІ В ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ

2.1. Організація та управління діловодними процесами в умовах переміщення університету до Києва (2022-2024 рр.).

Маріупольський державний університет – ровесник незалежної України, створений завдяки демократичним перетворенням у країні. Заснований 1991 року у півмільйонному промисловому місті, МДУ пройшов шлях динамічного розвитку від гуманітарного коледжу при Донецькому державному університеті до єдиного класичного вишу в Донецькій області.

Через окупацію Маріуполя та руйнацію навчальних корпусів, Маріупольський університет розгорнув свою діяльність у Києві. На сьогоднішній день МДУ – це не тільки освітньо-науковий осередок з маріупольською ідентичністю у столиці нескореної країни, а і символ незламності академічної спільноти України. Для допомоги маріупольцям, які стали вимушеними переселенцями, університет розгорнув гуманітарну місію.

Через переміщення та втрату усього майна, МДУ розпочав накопичувати матеріально-технічну базу з нуля. Діяльність незламного вишу розгорнулася в одному з корпусів Київського національного університету будівництва і архітектури [18, с. 5].

Перед університетом постала надзвичайно складна, але вкрай важлива задача – у найкоротші терміни відновити та налагодити освітній і діловодний процес в умовах релокації. Завдяки попередній цифровізації, яка активно впроваджувалася ще з 2019 року, МДУ зміг оперативно адаптуватися до нових обставин.

Одним із ключових елементів цифрової трансформації стало впровадження автоматизованої системи «Деканат». Вона дозволяє централізовано реєструвати та зберігати дані щодо структури освітнього процесу (факультети, кафедри, спеціальності, навчальні плани, академічні групи), обліку навантаження кафедр, а також повну інформацію про

студентський контингент – оцінки, відвідування занять, зміни в складі студентів тощо.

Під час евакуації з Маріуполя були вивезені сервери університету, зокрема ті, що забезпечували функціонування АС «Деканат». Це дало змогу забезпечити безперебійний доступ до системи без фізичних карток для входу, що стало критично важливим в умовах дистанційної роботи. Завдяки цьому факультети та кафедри отримали можливість продовжити повноцінну роботу: формувати додатки до дипломів, переглядати результати навчання, створювати відомості екзаменаційних сесій, облік успішності, рейтинги студентів, академічні довідки та інші необхідні документи.

У 2023 році відбулося додаткове навчання працівників структурних підрозділів університету роботі з модулями АС «Деканат». Це дозволило розширити сферу використання системи й зробити її ще ефективнішою. Зокрема, було запроваджено модуль формування рейтингів викладачів, а також удосконалено механізми створення навчальних карток і фіксації руху студентського контингенту.

Окрім АС «Деканат», у дистанційному режимі активно використовуються можливості Office 365 – зокрема, сервіси OneDrive, Teams, Forms. Хмарне середовище OneDrive забезпечує ефективну взаємодію між адміністрацією, факультетами та кафедрами: оперативне передавання документів, отримання відповідей, формування звітної документації тощо.

На завершальному етапі перебуває інтеграція Системи електронної взаємодії органів виконавчої влади з внутрішньою системою електронного документообігу IDoc, яка вже функціонує в університеті. Це рішення суттєво підвищує рівень автоматизації документообігу, пришвидшує обробку та систематизацію документації, забезпечує її збереження та своєчасне виконання.

Окремої уваги заслуговує і процес цифрового архівування: у СЕДО IDoc активно завантажуються архівні документи університету, що є критично важливим у період переміщення та з огляду на ризики втрати документальної

бази. Одночасно удосконалюються існуючі бізнес-процеси та впроваджуються нові, що сприяє підвищенню ефективності діловодства в умовах сучасних викликів [49].

2.2. Впровадження цифрових технологій у систему управління документацією МДУ.

Документообіг є ключовим аспектом діяльності будь-якої організації, що охоплює всі етапи обробки та виконання документів. В сучасних умовах, зі зростанням обсягів інформації та вимог до оперативності, ефективний документообіг стає критично важливим для прийняття управлінських рішень та контролю за їх виконанням. Особливої актуальності питання переходу на електронний документообіг набуло в умовах російської агресії, що ускладнила ведення документації для багатьох підприємств та організацій. Перехід від традиційного документообігу до електронного є необхідним кроком для сучасних підприємств у забезпеченні ефективності, швидкості та безпеки обміну документами, що прискорює бізнес-процеси та сприяє підвищенню конкурентоспроможності [10, с. 31-33].

Навіть частковий перехід на електронний документообіг дозволяє прискорити обмін документами між структурними підрозділами та знизити витрати на витратні матеріали, пов'язані з оформленням паперової документації. Водночас впровадження таких систем не завжди є економічно виправданим, адже вартість програмного забезпечення може перевищувати витрати, пов'язані з веденням традиційного документообігу. Крім того, обов'язковою умовою ефективного впровадження повноцінної системи електронного документообігу є забезпечення юридичної сили створених у цифровому вигляді документів.

За Законом України № 851-IV електронний документообіг — це сукупність процесів створення, оброблення, відправлення, передавання, одержання, зберігання, використання та знищення електронних документів,

які виконуються із застосуванням перевірки цілісності та у разі необхідності з підтвердженням факту одержання таких документів.

Переваги електронного документообігу полягають в економії ресурсів, ефективному управлінні документообігом на підприємстві, швидкості підписання документів, безпеці зберігання, зокрема:

- використання систем електронного документообігу дозволяє скоротити витрати на друк і надсилання документів, зменшити кількість паперів в офісі;
- системи ЕДО дають можливість контролювати рух документів, відстежувати затримки в погодженні та підписанні і вчасно їх усувати;
- усі відповідальні співробітники працюють у єдиному середовищі. В сервісах ЕДО їм приходять сповіщення про надходження нових документів на підписання. Завдяки цьому загальний час на опрацювання документа значно скорочується.
- сервіси ЕДО забезпечують високий рівень захисту документів [47].

Електронний документ – це документ, що містить обов’язкові реквізити, розміщені у встановленому порядку, створюється, передається, зберігається та перетворюється електронними засобами у візуальну форму, придатну для сприйняття людиною, а для ідентифікації його автора використовується електронний підпис. Головною перевагою створення електронних документів є простота, що забезпечується наявністю будь-якого технічного пристрою з мінімальними характеристиками, придатного програмного забезпечення (включаючи безкоштовні онлайн-сервіси, такі як Google Doc та MSWord online), програмного засобу для конвертації у формат PDF (наприклад, PDF-принтера), клієнтським рахунком в АТКБ «ПриватБанк» та доступом до мережі Інтернет [35, с.50-51].

МДУ, впроваджуючи електронний документообіг, дотримується всіх вимог до електронного документа.

iDoc є ключовим елементом електронного документообігу МДУ. Його функції включають: централізоване створення, реєстрацію, передачу,

зберігання та обробку електронних документів; контроль за рухом та виконанням документів на кожному етапі; забезпечення швидкого доступу до необхідної інформації для всіх учасників освітнього процесу та адміністративного персоналу. Зручність iDoc полягає у спрощенні та прискоренні документообігу, зменшенні паперової тяганини, підвищенні прозорості та контрольованості процесів, а також у можливості віддаленої роботи з документами [23].

З 2024 року впроваджено особисті кабінети викладача, де використовуються електронні відомості з можливістю їх підписання через «Дію». Дія – мобільний застосунок з цифровими документами і онлайн-послугами, розроблений Міністерством цифрової трансформації України [13].

На початковому етапі виникли певні складнощі, пов'язані як з технічними аспектами, так і з консервативністю окремих співробітників. Проте більшість викладачів позитивно сприйняли інновацію та швидко адаптувалися до нових технологій [48]

З початку 2025 року запрацювали особисті кабінети для студентів, що забезпечують доступ до розкладу занять, інформації про успішність та оплату навчання. У планах подальше розширення функціоналу кабінетів, зокрема розглядається можливість оформлення академічних довідок в електронному вигляді та інших документів, однак це потребує відповідних змін у законодавстві.

Для внутрішньої комунікації та обміну інформацією між співробітниками МДУ активно використовуються корпоративна пошта Outlook та хмарні сховища Google Drive, Teams і OneDrive. Ці інструменти стали особливо актуальними з 2022 року, забезпечуючи оперативність та зручність взаємодії.

В умовах воєнних дій відбулося послаблення вимог до опрацювання документів. У жовтні 2022 року були внесені зміни до «Порядку роботи з електронними документами у діловодстві та їх підготовки до передавання на архівне зберігання», які дозволили підписувати документи тимчасового

зберігання не лише КЕП, а й іншими видами електронних підписів за згодою сторін (наприклад, DocuSign, Adobe Acrobat Sign). Також було скасовано вимогу щодо погодження з архівними установами створення електронних документів з кадрових питань. Крім того, створення документів тимчасового зберігання в паперовій формі перестало бути обов'язковим, якщо вони існують в електронному вигляді. Наразі, згідно зі ст. 7 ЗУ «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» та роз'ясненнями НАДС, допускається використання альтернативних способів обміну кадровими документами за згодою сторін, включаючи електронну пошту та месенджери, з обов'язковою фіксацією факту відправлення та отримання повідомлень [35, с.50-53].

АС «Деканат» є ключовим інструментом, який дозволив організувати електронні відомості в МДУ. Саме через цю систему формуються відомості про успішність студентів, забезпечуючи їхню централізовану обробку та зберігання. Крім того, АС «Деканат» забезпечує можливість синхронізації розкладу занять як для студентів, так і для викладачів. Внесення змін до розкладу в системі автоматично відображається в особистих кабінетах студентів та викладачів, забезпечуючи актуальність та оперативність інформації [1].

Впровадження електронного документообігу в МДУ є важливим кроком на шляху до оптимізації освітніх та адміністративних процесів, підвищення їхньої ефективності та забезпечення зручності для всіх учасників освітнього процесу.

2.3. Аналіз стану електронного документообігу та використання платформи цифрового університету.

Маріупольський державний університет активно впроваджує цифрові технології, формуючи сучасну інфраструктуру «Цифрового університету». У складних умовах релокації та повномасштабної війни цифровізація стала не лише вимушеним заходом, а й важливим стратегічним кроком для

забезпечення безперервності освітнього процесу, ефективного управління та належного обслуговування здобувачів освіти.

Значна увага приділяється впровадженню та розвитку електронного документообігу. Університет використовує систему **IDoc** для внутрішнього обігу документів, що дозволяє:

- оперативно обмінюватися інформацією між структурними підрозділами;
- контролювати виконання доручень та завдань;
- зберігати цифровий архів документів;
- здійснювати дистанційне погодження та підписання;
- мінімізувати ризики втрати важливих документів;
- значно зменшити витрати на паперовий документообіг.

Таблиця 2.1

**Кількість створених і оброблених документів у системі iDoc МДУ
(2022-2024 рр.)**

Рік	Створено документів	Оброблено документів	Частка електронних документів, %
2022	6 450	6 200	92 %
2023	7 980	7 650	95 %
2024	10 500	10 290	98 %

Джерело: авторська розробка на основі річних звітів ректора МДУ за 2022-2024 рр. (<https://mu.edu.ua/annual-report>) [18;19;20]

Таке зростання свідчить про глибоку інтеграцію системи в управлінські процеси та її високу ефективність.

Важливим аспектом цифровізації стало економічне обґрунтування її доцільності. Внаслідок впровадження цифрових рішень, університет суттєво зменшив витрати на:

- придбання паперу;
- канцтовари;
- обслуговування оргтехніки.

**Порівняльний аналіз витрат на паперові носії до і після впровадження
CED iDoc**

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Витрати на папір (тис. грн)	80	50	20	25
Витрати на офісні матеріали (тис. грн)	120	60	40	30

Джерело: авторська розробка на основі річних звітів ректора МДУ (<https://mu.edu.ua/annual-report>) [18; 19; 20].

Система «Деканат» стала цифровим ядром супроводу освітнього процесу. Вона охоплює такі функціональні модулі:

- автоматичне формування розкладу занять;
- облік відвідуваності та академічної успішності студентів;
- генерація звітів за запитом;
- персональні кабінети студентів та викладачів;
- цифрове оформлення академічної відпустки, переведення тощ

У рамках реалізації стратегії цифровізації триває робота над впровадженням проєкту «Цифровий університет». Університет активно впроваджує нові цифрові сервіси на офіційному сайті, що значно покращує якість освітнього процесу та взаємодію між студентами, викладачами та адміністрацією. Окрему увагу приділено проєктуванню, впровадженню та підтримці систем для зберігання, обробки й інтеграції даних через офіційний мобільний додаток МДУ, що полегшує доступ до інформації й підвищує якість комунікації. Загальна сума реалізації цього цифрового проєкту склала 2,178 млн грн.

Завдяки підтримці партнерів, університет отримав дизельні генератори (один потужністю 60 кВт і три по 22 кВт), що дозволило забезпечити безперебійне електропостачання навіть у періоди аварійних відключень. Це

забезпечило стабільну роботу навчальних аудиторій, лабораторій і адміністративних приміщень, зберегло безперервність освітнього процесу та створило комфортні умови для студентів і викладачів. Загальна сума цієї підтримки склала 1,58 млн грн.

Завдяки співпраці з інтернет-провайдером університет забезпечив безперебійний доступ до Інтернету навіть під час відключень електроенергії. Це стало запорукою стабільної роботи цифрових сервісів і збереження можливості дистанційного навчання.

У межах цифрової трансформації в адміністративних приміщеннях і відкритих просторах університету встановлено сучасну кліматичну техніку. Це сприяло створенню комфортних умов для працівників і здобувачів, підвищенню ефективності роботи та загального рівня зручності. Загальна сума витрат на ці потреби становить 335,96 тис. грн.

Особливу увагу приділено технічному забезпеченню навчального процесу. Станом на 01 січня 2025 року всі навчальні аудиторії, розташовані за адресою: вул. Преображенська, 6, повністю укомплектовані мультимедійним обладнанням. Технічні засоби повністю відповідають потребам освітнього процесу. Рівень забезпечення становить 100 %, що є важливим показником цифрової готовності університету [19, с.163-167].

Маріупольський державний університет не єдиний заклад вищої освіти, що активно впроваджує цифрові інструменти для забезпечення безперервності освітнього процесу та ефективного управління в умовах війни. Вартим уваги є досвід Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, який також пережив повторну релокацію після 2014 року – цього разу з м. Северодонецьк до трьох міст: Кам'янця-Подільського, Дніпра та Києва.

З метою збереження керованості в умовах розосередженості університету в СНУ імені В. Даля впроваджено систему електронного документообігу Megapolis.DocNet, яка дозволила здійснювати обмін, погодження та підписання документів повністю онлайн. Система охоплює накази (про зарахування, відрахування, стипендії тощо), розпорядження та

службові записки, а також дозволяє автоматизувати маршрути погодження документів із використанням КЕП. Це значно скоротило час обробки документів, підвищило контроль за термінами виконання завдань і зменшило витрати на папір, друк і доставку.

Цікаво, що в межах однієї системи було об'єднано кілька установ, зокрема Сєверодонецький політехнічний фаховий коледж, який має власний ЄДРПОУ. Це свідчить про гнучкість і масштабованість цифрових рішень, що впроваджуються в українських ЗВО.

Таким чином, порівняння показує, що МДУ та СНУ імені В. Даля діють у подібних умовах і обрали схожі цифрові стратегії. Водночас МДУ демонструє системний підхід до цифровізації не лише документообігу, а й усього спектра освітніх, адміністративних та сервісних процесів, що забезпечується платформою «Цифровий університет» і підтримується низкою технологічних ініціатив, зокрема впровадженням мобільного застосунку, мультимедійним оснащенням аудиторій та повною цифровізацією платформи «Деканат»[15].

У 2023-2026 роках ключовими напрямками цифровізації Маріупольського державного університету залишаються:

Інтеграція цифрових сервісів в єдину екосистему. МДУ планує об'єднати всі існуючі інформаційні системи (АСУ «Деканат», електронний архів, репозиторій, CRM-платформу, навчальний портал Moodle тощо) у єдиний цифровий простір із зручним доступом для всіх категорій користувачів.

Мобільність та доступність. Планується запуск мобільних додатків сайту МДУ та навчального порталу eStudy для платформ Android та iOS, що значно підвищить зручність взаємодії зі студентами, викладачами, вступниками.

Розширення цифрового репозиторію. Триває активна робота над автоматизацією наповнення, пошуку та збереження цифрових об'єктів (наукові

праці, презентації, відеолекції, документи тощо). Репозиторій стане ключовим елементом у розвитку електронної бібліотеки та відкритої науки.

Вдосконалення інформаційної безпеки та збереження даних:.. Запроваджуються хмарні технології, резервне копіювання, посилена безпека персональних даних. Це особливо важливо з огляду на обсяги оброблюваної інформації та її критичність [45].

Маріупольський державний університет реалізує цілісну стратегію цифровізації, що охоплює як внутрішнє управління, так і освітню діяльність. Системи iDос та «Деканат» демонструють високу ефективність, зменшуючи адміністративні витрати та підвищуючи прозорість процесів. Забезпечення енергонезалежності та мобільного доступу до сервісів посилило стійкість університету в умовах війни. Університет активно інтегрується в цифрову екосистему, створюючи передумови для розвитку відкритої науки та цифрової освіти. Досвід МДУ може стати взірцем для інших переміщених ЗВО, які прагнуть адаптації до нових реалій через цифрову трансформацію.

Висновки до розділу 2

Проведений у розділі 2 кваліфікаційної роботи аналіз дозволив визначити:

1. Процес організації діловодства в умовах воєнного стану зазнав значних трансформацій через необхідність релокації Маріупольського державного університету до Києва, що вимагало оперативного відновлення та адаптації внутрішніх адміністративних і освітніх процесів.

2. Аналіз управління діловодними процесами показав, що впровадження автоматизованої системи «Деканат» дозволило університету централізовано реєструвати, зберігати та обробляти інформацію про структуру освітнього процесу, що забезпечило безперебійність роботи структурних підрозділів навіть під час екстрених умов.

3. Практичний досвід впровадження цифрових технологій свідчить про те, що попередня цифровізація систем, розпочата ще в 2019 році, дозволила МДУ швидко адаптуватися до умов переміщення та забезпечити дистанційну роботу без значних затримок у наданні освітніх послуг.

4. Важливу роль у відновленні діловодного процесу відіграло збереження серверного обладнання, яке було евакуйовано з Маріуполя, що забезпечило безперебійний доступ до автоматизованих систем і підтримку функціонування електронного документообігу.

5. Запровадження додаткових модулів в автоматизованій системі «Деканат», зокрема модулів формування рейтингів викладачів та електронних навчальних карток, сприяло удосконаленню контролю за якістю освіти та ефективності роботи факультетів і кафедр.

6. Активне використання хмарних сервісів, таких як Office 365 (OneDrive, Teams, Forms), сприяло покращенню комунікації між адміністрацією та викладацьким складом, забезпечуючи оперативне обмін документами та спрощення звітності в умовах дистанційної роботи.

7. Особлива увага приділяється інтеграції Системи електронної взаємодії органів виконавчої влади з внутрішньою системою електронного документообігу IDoc, що дозволяє значно підвищити автоматизацію процесів обробки документів, їх збереження та систематизацію в умовах нових викликів.

8. Цифрове архівування документів у системі iDoc гарантує збереження важливих архівних даних, що є критично важливим при ризyku втрати документальної бази внаслідок переміщення та інших кризових ситуацій, забезпечуючи безперервність історичного та адміністративного обліку.

Ефективна інтеграція цифрових технологій у систему управління документацією дозволяє не лише забезпечити безперебійність роботи університету в умовах воєнного стану, але й створює основу для подальшої модернізації діловодства, що позитивно вплине на конкурентоспроможність та оперативність освітніх процесів у майбутньому.

РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ІННОВАЦІЇ У ДІЛОВОДСТВІ МАРІУПОЛЬСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ: АНАЛІЗ ДОСВІДУ І ПЕРСПЕКТИВИ

3.1. Нововведення у діловодстві та документаційному забезпеченні діяльності МДУ в Києві

Після вимушеної релокації Маріупольського державного університету до Києва цифрова трансформація діловодних процесів набула стратегічного характеру, оскільки від неї залежало не лише збереження адміністративної пам'яті закладу, а й безперервність освітньої та наукової діяльності в умовах воєнного стану. Кризові події вивели на передній план проблему втрати матеріальних архівів, фрагментації даних і суттєвого подовження часу обробки документів, що продемонструвало обмеженість традиційних паперових процедур. У відповідь Університет обрав комплексний шлях інноваційного переосмислення всієї системи документаційного забезпечення, спираючись на принципи електронного урядування, концепцію «zero-paper office» та стандарти довгострокового електронного зберігання [24].

В основу нової політики покладено чотири взаємопов'язані вектори:

- 1) тотальна електронізація документообігу;
- 2) забезпечення беззаперечної юридичної сили цифрових документів;
- 3) інтеграція діловодних платформ у єдину інформаційну екосистему університету;
- 4) формування цифрової компетентності персоналу.

Такий підхід корелює з постулатами сучасної теорії інформаційного менеджменту, згідно з якою цифрові інструменти мають реалізовувати як функцію оперативного адміністрування, так і функцію стійкого збереження колективної пам'яті організації.

Наймасштабнішим проєктом стала імплементація Системи електронного документообігу iDoc, яка забезпечує наскрізне управління

життєвим циклом документів – від реєстрації та погодження до довгострокового архівного зберігання [23]. Архітектура iDoc побудована за модульним принципом і охоплює: реєстраційно-довідковий модуль, блок аналітики бізнес-процесів, архівний модуль з підтримкою метаданих та інтерфейс API для інтеграції з АС «Деканат» і бухгалтерською системою. Перевага такого рішення полягає в гнучкості масштабування: розширення здійснюється шляхом підключення тематичних плагінів без втручання в ядро системи, що зменшує витрати на супровід і підвищує безпеку.

Верифікація документів відбувається за допомогою кваліфікованого електронного підпису (КЕП), який ідентифікує автора та гарантує цілісність файлу. Додатковий рівень недубльованості забезпечує інтегрований механізм blockchain-timestamping: кожен підписаний PDF-А автоматично отримує хеш-значення, що зберігається в публічному ланцюжку блоків. Це відповідає кращим європейським практикам і мінімізує ризик фальсифікації дипломів і сертифікатів.

Перехід до електронного архіву став відповіддю на загрозу фізичної втрати паперових фондів. Архівний модуль iDoc поєднано з інституційним репозитарієм МДУ, що дозволяє одночасно виконувати функції сховища адміністративних актів, внутрішніх регламентів і наукових матеріалів [22]. Завдяки механізму автоматизованого поповнення до репозитарію щоденно надходить близько 250 нових об'єктів, а загальний рівень оцифрування паперового масиву досяг 68 % станом на квітень 2025 р. з планом підвищення до 80 % до кінця року [32; 33]. Додатково реалізовано трирівневу систему резервного копіювання, що включає локальне сховище, віддалений дата-центр та зберігання у хмарі, що гарантує відновлення навіть у разі руйнування інфраструктури.

З метою забезпечення рівного доступу до інформаційних ресурсів, зокрема для студентів та працівників, які залишилися на тимчасово окупованих територіях, створено електронні кабінети студентів, які по суті можна розглядати як універсальний застосунок для доступу до необхідних

даних та комунікації з ЗВО на будь-якому портативному пристрої або ПК. Користувачі отримують можливість оформлювати заявки на довідки, підписувати договори КЕП та відстежувати статус документів у режимі реального часу. Веб-кабінети студента і викладача, розроблені за принципами UX-доступності, інтегрують функцію push-сповіщень про потребу погодження чи підпису, що суттєво скорочує час до виконання діловодної операції.

Аналітичний модуль iDoc фіксує ключові KPI трансформації. Протягом 2024 р. середній цикл погодження внутрішнього наказу скоротився з 4,7 дня до 1,3 дня, а обсяг паперових витрат зменшився на 68 % порівняно з довоєнним 2021 р. Одночасно частка документів, підписаних дистанційно, перевищила 92 %, що демонструє високу адаптивність персоналу до нових умов. Університет також розробив дашборд ризик-менеджменту, який у реальному часі відслідковує вузькі місця у документообігу, попереджаючи можливі порушення дедлайнів.

Успішність цифрових перемін безпосередньо залежить від людського фактору. Тому в 2023-2025 рр. університет реалізував трирівневу програму підготовки, що охоплює базові компетентності користувача СЕД, спеціалізовані курси з цифрових компетенцій, присвячений різним аспектам кібербезпеки. На сьогодні 100 % адміністративного персоналу пройшли щонайменше одну сертифікаційну сесію. Це дало змогу істотно знизити кількість технічних помилок при роботі з КЕП і скоротити час первинної обробки документів на 35 %.

З огляду на вимоги законодавства про взаємодію органів державної влади, МДУ завершив підключення до Системи електронної взаємодії виконавчої влади (СЕВ) та експериментально інтегрував канали обміну з порталом «Дія». Це дозволило автоматично підтягувати дані реєстру студентів при формуванні довідок та скоротило ручне дублювання інформації. Подібна інтеграція також слугує основою для майбутнього підключення до Єдиної електронної системи вищої освіти, що сприятиме національній уніфікації процедур верифікації дипломів.

Попри відчутні успіхи, трансформація діловодства МДУ стикається з двома ключовими проблемами: 1) зростанням кількості кібератак на академічні заклади; 2) правовими колізіями щодо тривалого зберігання електронних документів, створених за допомогою іноземних хмарних сервісів. Для їхнього розв'язання університет ініціював аудит кібербезпеки і розробляє власний хмарний сегмент, сертифікований згідно з вимогами ДСТУ ISO/IEC 27001. Паралельно ведеться робота з Мінцифри щодо внесення змін до національних стандартів, які б легітимізували реплікацію архівів у географічно розподілених дата-центрах.

Таким чином, нова модель діловодства МДУ відображає перехід від реагування на кризу до проактивного формування стійких, юридично вивірених і технологічно досконалих процедур управління документами. Університет не лише компенсував втрати, завдані війною, а й вибудував систему, яка за рівнем цифрової зрілості наближається до кращих практик провідних європейських ЗВО. Це підтверджує, що високий рівень організаційних інновацій у діловодстві є обов'язковою умовою конкурентоспроможності та академічної стійкості в умовах затяжних безпекових викликів.

3.2. Електронний документообіг як ключова інновація діловодства: практичні кейси використання iDoc у Маріупольському державному університеті

Впровадження системи електронного документообігу (СЕД) iDoc у Маріупольському державному університеті (МДУ) стало центральним елементом цифрової трансформації, що набула особливої актуальності після вимушеної релокації до Києва в умовах воєнного стану. Фізичні загрози, пов'язані з втратою інфраструктури, та необхідність дистанційної роботи значної частини персоналу підкреслили обмеженість традиційних паперових процедур. У цьому контексті iDoc виступає не лише інструментом оптимізації

адміністративних процесів, а й ключовим механізмом забезпечення безперервності освітньої та управлінської діяльності.

Система iDoc, запроваджена з 2021 року, автоматизує документообіг, забезпечує прозорість руху документів і швидкий доступ до інформації незалежно від географічного розташування користувачів. Вона підтримує високий рівень захисту даних, що є критично важливим в умовах підвищених кіберризиків. Основні напрями використання iDoc охоплюють автоматизацію кадрових процесів, інтеграцію в освітні програми, підвищення прозорості адміністративної діяльності та формування електронних архівів.

У кадровому діловодстві iDoc суттєво скоротила час обробки документів, таких як накази про прийняття чи звільнення, завдяки застосуванню кваліфікованого електронного підпису (КЕП). Наприклад, узгодження наказів, яке раніше займало кілька днів, тепер виконується протягом кількох годин. Система забезпечує контроль доступу до конфіденційної інформації, відповідаючи вимогам національного законодавства щодо захисту даних [6, с.159-161].

Освітній аспект використання iDoc реалізується через інтеграцію системи в навчальні програми, зокрема в межах курсу «Керування документаційними процесами та розвиток цифрової громади». Студенти отримують практичні навички роботи з електронним документообігом, моделюючи процеси підготовки наказів, ведення особових справ і формування звітності з використанням КЕП. Такий підхід сприяє формуванню професійних компетентностей, що відповідають сучасним вимогам ринку праці та нормативній базі України [8, с. 162-163].

Прозорість адміністративних процесів забезпечується завдяки можливостям iDoc відстежувати рух документів і фіксувати етапи їх узгодження. Це підвищує ефективність управління та знижує ризик затримок. У сфері архівування система відіграє ключову роль у створенні електронних фондів, що є особливо важливим в умовах воєнного часу. Оцифрування кадрових і адміністративних документів дозволяє забезпечити їх безпечне

зберігання та швидкий доступ, мінімізуючи ризики втрати інформації [28, с. 191-192].

Успішне впровадження системи електронного документообігу (СЕД) у закладах вищої освіти вимагає глибокого аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на ефективність і сталість такого рішення. Одним із дієвих інструментів такого аналізу є SWOT-аналіз, який дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони, а також можливості і загрози, пов'язані з реалізацією проєкту впровадження СЕД на прикладі системи iDoc.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз впровадження СЕД iDoc у закладах вищої освіти

Сильні сторони (Strengths):	Слабкі сторони (weaknesses):
1. СЕД iDoc забезпечує автоматизацію ключових етапів документообігу, таких як реєстрація, маршрутизація, контроль виконання, що суттєво скорочує час обробки документів і зменшує вплив людського фактору. 2. Усі документи зберігаються в єдиній системі, що дозволяє оперативно отримувати до них доступ і мінімізує ризик втрати чи дублювання інформації. 3. СЕД iDoc може бути інтегрована з системами управління навчальним процесом, бухгалтерськими та кадровими системами, що формує єдиний інформаційний простір ЗВО. 4. Користувачі можуть у реальному часі відстежувати рух документів, що сприяє підвищенню виконавської дисципліни. 5. Впровадження електронного документообігу дає змогу суттєво скоротити витрати на папір, друк,	1. Потреба в закупівлі ліцензійного програмного забезпечення, технічного оснащення та підвищенні кваліфікації персоналу вимагає значних інвестицій. 2. Частина персоналу, особливо представники старших поколінь, можуть виявляти небажання переходити на цифрові інструменти, з огляду на звичність традиційних паперових процесів. 3. Робота СЕД потребує стабільної інтернет-мережі та надійного серверного забезпечення, що може бути викликом для окремих ЗВО. 4. Без належної підготовки користувачі не зможуть ефективно працювати в системі, що тимчасово знижує продуктивність. 5. За відсутності сучасних засобів захисту існує ризик втрати або витоку конфіденційної інформації.

архівування та обслуговування паперових носіїв.	
Можливості (Opportunities):	Загрози (Threats):
1. Електронні системи дозволяють прискорити прийняття рішень, оперативніше обробляти запити та спростити внутрішню комунікацію. 2. Використання СЕД є частиною глобального тренду цифровізації освіти, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності ЗВО. 3. Зменшення споживання паперу відповідає принципам сталого розвитку. 4. У майбутньому систему можна розширити за допомогою аналітики, інтелектуального пошуку, штучного інтелекту тощо. 5. Наявність стандартизованої СЕД полегшує обмін документами між університетами.	1. Брак коштів може негативно вплинути на модернізацію системи та її довгострокову підтримку. 2. Швидкий розвиток ІТ потребує постійного оновлення програмного забезпечення, без чого система може втратити актуальність. 3. Якщо працівники не володіють базовими цифровими навичками, це ускладнює впровадження. 4. Зміни в нормативно-правовій базі можуть вимагати суттєвого коригування програмної логіки. 5. Припинення підтримки або значне подорожчання послуг може створити ризики для стабільної роботи СЕД.

SWOT-аналіз демонструє, що успішне впровадження СЕД iDoc у ЗВО може забезпечити значні переваги — від прискорення документообігу до розвитку цифрових навичок персоналу. Проте для реалізації цього потенціалу необхідно усунути низку ризиків, зокрема через якісне навчання персоналу, інвестування в надійну ІТ-інфраструктуру, поступове впровадження системи та постійне оновлення програмного забезпечення відповідно до новітніх вимог.

У Маріупольському державному університеті система iDoc відіграє важливу роль у реалізації стратегії цифрової трансформації. Вона забезпечує автоматизацію адміністративних процесів, прозорість управлінських дій, а

також сприяє розвитку цифрової грамотності серед працівників і студентів. Подальший розвиток системи передбачає її глибоку інтеграцію з іншими цифровими платформами МДУ, посилення кібербезпеки та впровадження аналітичних інструментів для стратегічного управління інформаційними потоками в університеті.

3.3. Оцінка ефективності впровадження організаційних інновацій у діловодстві університету (на основі звітів 2022-2024 років)

У ХХІ столітті ефективність управління будь-якою інституцією, зокрема університетом, неможлива без цифровізації та впровадження екологічно орієнтованих рішень. У той час, коли глобальні виклики – зміни клімату, вирубка лісів, перевитрати паперу – змушують переосмислити роль людини у взаємодії з природою, заклади вищої освіти стають осередками не лише знань, а й нових культур управління. Маріупольський державний університет, адаптуючись до нових умов роботи в Києві, впевнено обрав вектор на інноваційність, діджиталізацію та сталий розвиток. Оцінка ефективності впроваджених інновацій, проведена на основі звітів за 2022–2024 роки, демонструє поступовий перехід від реорганізації до системного цифрового управління [18; 19; 20].

У 2022 році університет розпочав аудит ресурсів і розробку програми реорганізації діловодства, що створило підґрунтя для подальших змін. Цей етап був підготовчим, зосередженим на оцінці наявних можливостей і плануванні цифровізації. У 2023 році було реалізовано перші практичні кроки: запуск нового офіційного сайту, створення цифрового архіву та вдосконалення документообігу через платформу цифрових сервісів. Ці заходи ознаменували початок формування цифрових процесів і адаптацію нормативної бази до нових умов.

У 2024 році цифрова екосистема МДУ набула завершеного вигляду. Впровадження особистих кабінетів для викладачів і студентів забезпечило доступ до електронної документації, розкладу, архівів і внутрішньої

комунікації. Оновлена організаційна структура університету, що включала нові підрозділи, такі як лабораторії сталого розвитку та новітніх освітніх технологій, сприяла інтеграції цифрових рішень у всі аспекти діяльності. Впровадження ключових показників ефективності (КПЕ) дозволило оцінювати результативність документообігу, зокрема скорочення часу обробки документів і підвищення прозорості процесів.

Аналіз звітів засвідчує, що інновації у діловодстві забезпечили стабільність і безперебійність роботи університету в умовах кризи. Автоматизація процесів, оновлення нормативної бази та використання цифрових інструментів сприяли формуванню сучасної моделі управління, орієнтованої на дані та стратегічне планування. Подальше вдосконалення передбачає розширення аналітичних інструментів і поглиблення інтеграції з національними цифровими системами.

На підставі аналізу трьох звітів ректора МДУ за 2022–2024 роки можна зробити такі висновки:

Таблиця 3.2

**Динаміка впровадження інновацій у діловодстві МДУ (2022–2024)
та їх оцінка ефективності**

Рік	Основні інновації у діловодстві	Оцінка ефективності
2022	Аудит ресурсів, рішення про реорганізацію	Підготовчий етап, формування бази
2023	Новий сайт, стратегія цифровізації, оновлення положень	Початок практичних змін, формування цифрових процесів
2024	Особисті кабінети, КПЕ, цифрові індикатори ефективності	Високий рівень системності, інтеграція цифрового управління

Отже, організаційні інновації у діловодстві МДУ, реалізовані в умовах війни та переміщення, продемонстрували високий рівень ефективності. Впровадження цифрових рішень, оновлення нормативної бази та індикаторів управління дозволило забезпечити стабільну, безперебійну та прозору діяльність університету в нових умовах. Практика КПЕ, автоматизація процесів і гнучка структура свідчать про перехід МДУ до сучасної моделі

університетського управління, заснованої на даних, цифрових інструментах і стратегічному плануванні.

3.4. Перспективи вдосконалення системи організаційних інновацій у діловодстві МДУ

Подальший розвиток системи діловодства МДУ спрямований на посилення цифровізації, автоматизації та екологічної відповідальності. Одним із пріоритетних завдань є створення єдиної цифрової платформи, яка об'єднає всі аспекти документообігу – від наказів і договорів до заявок і кадрової документації. Така платформа, доступна через особисті кабінети, сприятиме повному переходу до безпаперового управління, що відповідає глобальним тенденціям сталого розвитку.

Автоматизація рутинних процесів є ще одним важливим напрямом. Впровадження чат-ботів для обробки запитів, автоматичне погодження документів за попередньо визначеними маршрутами та використання шаблонів для типових форм дозволять зменшити навантаження на персонал і мінімізувати помилки. Застосування ключових показників ефективності (КПЕ) для аналізу документообігу сприятиме оперативному виявленню проблемних зон і підвищенню якості процесів.

Підвищення цифрової грамотності персоналу залишається невід'ємною частиною трансформації. Організація регулярних тренінгів, створення доступних інструкцій і навчальних матеріалів допоможе працівникам швидше адаптуватися до нових технологій. Особливу увагу слід приділити співробітникам без технічної підготовки, щоб забезпечити рівний доступ до цифрових інструментів.

Екологічний аспект діловодства передбачає закріплення принципів сталого розвитку в політиках університету. Мінімізація друку, використання вторинного паперу та перехід до електронного архівування не лише знижують вплив на довкілля, а й формують культуру відповідального ставлення до ресурсів серед університетської спільноти.

Таким чином, система діловодства МДУ має значний потенціал для розвитку через поглиблення цифровізації, автоматизації та екологічної орієнтації. Ці напрями забезпечать університету конкурентоспроможність і стійкість, сприяючи його інтеграції в глобальний освітній простір і формуванню сучасної моделі управління.

Висновки до розділу 3

Проведений у розділі 3 кваліфікаційної роботи аналіз дозволив визначити:

1. Діяльність Маріупольського державного університету у сфері діловодства після переміщення до Києва базується на принципах цифровізації, адаптивності та екологічної відповідальності, що відображає загальну стратегію університету на відновлення та розвиток у складних умовах.

2. Основним напрямком інновацій стала система електронного документообігу (СЕД) iDoc, яка забезпечила автоматизацію кадрових, адміністративних та навчальних процесів, підвищила прозорість, контроль і доступність документообігу з будь-якої локації.

3. МДУ активно використовує блокчейн-технології для створення цифрових документів, що унеможливорює їх підробку та гарантує юридичну достовірність, а також забезпечує інклюзивний доступ до цифрових копій дипломів і сертифікатів.

4. Інтеграція СЕД з внутрішніми інформаційними системами університету (АСУ «Деканат», бухгалтерія, кадри) дозволила створити єдиний інформаційний простір, що сприяє швидкій обробці запитів і зменшенню дублювання інформації.

5. Розширення функціоналу цифрових архівів та використання хмарних сервісів забезпечили довгострокове, безпечне зберігання документів, що є особливо актуальним у контексті ризиків, пов'язаних із війною.

6. Університет створює персоналізовані сервіси, зокрема особисті кабінети й мобільні додатки, що забезпечують користувачам зручний доступ до документів та послуг незалежно від їхнього місцезнаходження, включаючи тимчасово окуповані території.

7. Значну увагу приділено навчанню адміністративного персоналу та студентів цифровим навичкам, що сприяє підвищенню цифрової культури університетської спільноти.

8. Екологічна спрямованість змін у діловодстві проявляється у поступовому відмовленні від паперових носіїв, запровадженні електронних архівів та використанні екологічно орієнтованих рішень.

Таким чином, реалізовані організаційні інновації у діловодстві МДУ не лише забезпечили стійке функціонування університету в умовах війни, а й заклали надійну основу для подальшої трансформації управлінських процесів. Це сприяє підвищенню ефективності, прозорості, екологічності та конкурентоспроможності університету як сучасного цифрового закладу вищої освіти.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного кваліфікаційного дослідження дозволяють сформулювати цілісну картину сучасної трансформації діловодства в умовах воєнного стану й демонструють, що організаційні інновації – від теоретичного осмислення до практичної реалізації – є обов'язковою умовою стійкого функціонування установ. Насамперед робота підтвердила, що інновації у діловодстві мають багатовимірний характер: вони охоплюють технологічні, управлінські й соціальні зміни, спрямовані на скорочення витрат часу та ресурсів, підвищення прозорості процедур і забезпечення безперервності доступу до інформації. Концептуально ця багатовекторність поєднала класичні теорії інновацій Й. Шумпетера з актуальними світовими тенденціями цифрового урядування, продемонструвавши, що електронний документообіг стає базовим інструментом антикризового менеджменту у всьому світі.

Поглиблений аналіз міжнародного досвіду довів: країни, які ще до кризи відбудували інтегровані цифрові системи («Once-Only Principle» ЄС, корейські «Government 3.0»-платформи, болгарська єдина модель електронних послуг, японські програми ВСР-архівування), змогли підтримати стабільну роботу адміністрацій навіть у форс-мажорних обставинах. Успішні кейси показали критичну важливість електронної ідентифікації, блокчейн-верифікації документів і хмарних репозиторіїв для збереження державної пам'яті й юридичної достовірності цифрових файлів; водночас акцентовано ризики кібербезпеки та необхідність постійного оновлення нормативної бази, щоб уникнути монополізації персональних даних.

На цьому глобальному тлі досвід Маріупольського державного університету ілюструє приклад швидкої та системної адаптації освітньої установи, яка внаслідок релокації втратила фізичну інфраструктуру. Перехід на автоматизовану систему «Деканат» і повна інтеграція СЕД iDос забезпечили безперервність управлінських, кадрових і навчальних процесів під час переміщення, дозволивши зберегти повноту навчальних даних, оперативно

формувати звітність та підтримувати цифрові сервіси для викладачів і студентів. Розширення iDoc модулями, мобільними додатками та особистими кабінетами викладача/студента підкреслює рух МДУ до екосистемної моделі «цифрового університету» й відповідає стратегіям провідних світових ЗВО.

Кількісні показники свідчать про відчутну ефективність: у 2024 р. частка електронних документів перевищила 98 %, а витрати на папір і канцтовари скоротилися щонайменше втричі порівняно з 2021-м, що підтверджує економічну доцільність цифровізації навіть у кризових бюджетних умовах. Одночасно університет упровадив резервне копіювання і хмарні сервіси, мінімізувавши втрати даних та забезпечивши стабільний доступ до інформаційних ресурсів під час перебоїв з електропостачанням.

Вивчення впливу організаційних інновацій на людський фактор показало, що ключем до успіху є підвищення цифрової грамотності персоналу, розробка внутрішніх регламентів і створення системи постійного навчання. Саме це дозволяє подолати опір змінам та забезпечити юридично коректний цикл «створення – підпис – зберігання – архівація», у якому кваліфікований електронний підпис і стандартизовані метадані відіграють провідну роль.

Високу цінність має екологічний вимір. Зменшення паперового навантаження, впровадження електронної архівації й використання хмарних репозиторіїв формують культуру відповідального споживання ресурсів, що відповідає ESG-підходам і посилює репутаційну привабливість університету як інноваційної установи.

Отже, кваліфікаційна робота довела, що комплексний підхід до організаційних інновацій у діловодстві, заснований на міждисциплінарному поєднанні теорії інновацій, міжнародних практик цифрового урядування та прикладного антикризового менеджменту, дозволяє не лише зберегти, а й примножити інформаційний потенціал установи. Розроблені рекомендації щодо розвитку СЕД iDoc, інтеграції з державними платформами, удосконалення політик кібербезпеки й безперервної освіти персоналу можуть

бути масштабовані для інших переміщених або реорганізованих закладів вищої освіти України.

Подальші перспективи полягають у розбудові аналітичних модулів даних для стратегічного планування, розширенні смарт-контрактів для автоматизованого погодження документів та інтеграції університетської СЕД з національною інфраструктурою відкритих досліджень. Такий розвиток забезпечить гнучкість, прозорість і безпеку діловодства, що є критично важливими в умовах динамічних воєнних і поствоєнних викликів, а також утвердить МДУ як один із центрів цифрової інноваційності у сфері вищої освіти України .

СПИСОК ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. АС «Деканат»: офіційна веб-сторінка. URL: <https://vuz.osvita.net/as-dekanat/>. (Дата звернення: 10.02.2025).
2. Андибор А. Адаптація ділових процесів установ в умовах воєнного стану в Україні. *Дебют* : зб. тез доп. студентів ф-ту філології та мас. комунікацій за результатами участі в Декаді студент. науки (м. Київ, 3–14 берез. 2025 р.) Маріуполь : МДУ, 2025. – С. 29–33.
3. Антоненко І. Є. Керування документацією за кордоном: історія, законодавство, теоретичні основи та технології : дис. ... канд. іст. наук : 07.00.10 / Антоненко Ірина Євгенівна ; Укр. наук.-дослід. ін-т арх. справи та документознавства. Київ, 2005. 118 с.
4. Антуневич В. Як війна змінила організаційну культуру та цінності компаній. *SPEKA.MEDIA*. 2022. URL: <https://speka.media/victoria.antunevich/yak-viina-zminila-korporativnu-kulturu-ta-cinnosti-kompanii-plqmxv>. (Дата звернення: 04.11.2024).
5. Архівознавство : підручник для студентів вищих навчальних закладів України / Я. С. Калакура, Г. В. Боряк, Л. А. Дубровіна, К. І. Климова, В. П. Ляхоцький, І. Б. Матяш, К. Є. Новохатський, Г. В. Папакін, Р. Я. Пиріг, К. Т. Селіверстова, З. О. Сендик, А. К. Шурубур, М. Г. Шербак ; за ред. Я. С. Калакури. Київ: Видавничий дім «КМ Академія», 1998. 316 с.
6. Безугла А., Кудлай В. Інформаційні технології в документуванні діяльності відділу кадрів Маріупольського державного університету. *Студії з інформаційної науки, соціальних комунікацій та філології в сучасному світі* : зб. матер. II Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю, м. Київ, 24 жовт. 2024 р. Київ : МДУ, 2024. С. 159-162.
7. Білоусько Т. , Козлова Н. Система управління електронним документообігом на підприємстві. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/300238295.pdf>. (Дата звернення: 04.04.2025).
8. Благініна О. Методика викладання кадрового діловодства для майбутніх фахівців з управління персоналом. *Студії з інформаційної науки, соціальних*

- комунікацій та філології в сучасному світі* : зб. матер. II Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю, м. Київ, 24 жовт. 2024 р. Київ: МДУ, 2024. С. 162-165.
9. Воротняк М., Осадчий В. Комп'ютерне діловодство : навч. посіб. Хмельницький : Видавництво НАДПСУ, 2016. 240 с.
 10. Галайко А. В. Організація документообігу як засіб удосконалення роботи підприємства . *Інформаційні технології і системи в документознавчій сфері*. 2024. С. 30–33.
 11. Гарбич-Мошора О. Електронний документообіг у закладах вищої освіти, тенденції та перспективи. *Молодь і ринок*. 2018. Т. 9, № 164. С. 82–83.
 12. Гришин В., Філіпова Л. Тенденції розвитку цифровізації систем документообігу та послуг в органах державної влади. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2023. № 3. С. 70–75.
 13. Дія: Офіційна веб-сторінка. URL: <https://center.diia.gov.ua/> (Дата звернення: 20.04.2025).
 14. Електронний документообіг в умовах війни: як роботодавцю організувати процес підписання кадрових документів на підприємстві. *Кадровик.ua*. URL: <https://www.kadrovik.ua/content/elektronnyj-dokumentoobig-v-umovah-vijny-yak-robotodavtsyu-organizuvaty-protses-pidpysannya-kadrovyyh-dokumentiv-na-pidpryyemstvi>. (Дата звернення: 24.03.2025).
 15. Електронний документообіг в закладі освіти: впровадження, можливості, успішний досвід. *InBase*. URL: <https://inbase.com.ua/elektronnyj-dokumentoobig-v-zakladi-osvity-vprovadzhennya-mozhlyvosti-uspishnyj-dosvid/>. (Дата звернення: 10.04.2025).
 16. Захарченко Н, Маслій Н., Мамуненко М. Вплив електронного документообігу на ефективність діяльності підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 5 (45). С. 582–587.
 17. Звіт ректора Маріупольського державного університету за 2021 рік. Київ : МДУ, 2022. 162 с.
 18. Звіт ректора Маріупольського державного університету за 2022 рік. Київ : МДУ, 2023. 151 с.

19. Звіт ректора Маріупольського державного університету за 2023 рік. Київ : МДУ, 2024. 188 с.
20. Звіт ректора Маріупольського державного університету за 2024 рік. Київ : МДУ, 2025. 165 с.
21. Інноваційний розвиток підприємства : навч. посіб. / за ред. П. П. Микитюка. Тернопіль : ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.
22. Інструкція з діловодства у Маріупольському державному університеті : наказ МДУ від 28.04.2021 № 139.
23. iDoc – система електронного документообігу : сайт для співробітників МДУ. URL: <https://idoc.mu.edu.ua/>. (Дата звернення: 22.04.2024).
24. Історія Маріупольського університету. *Маріупольський державний університет: веб-сайт*. URL: https://mu.edu.ua/msu_history. (Дата звернення: 10.04.2025).
25. Калакура Я., Палієнко М. Концептуалізація електронного архівознавства в контексті цифровізації українського суспільства. *Архіви України*. 2021. Вип. 3 (328). С. 36–64. URL: <https://au.archives.gov.ua/index.php/au/article/view/121/83>. (Дата звернення: 04.04.2024).
26. Королюк Т. Діджиталізація документообігу: законодавчі аспекти, переваги та недоліки, ефективність впровадження. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38095/1/21ktmnev.pdf>. (Дата звернення: 04.04.2025).
27. Кудлай В., Андибор А. Організаційні інновації в діловодстві установ під час воєнного стану в Україні: приклад Маріупольського державного університету. *Культура та інформаційне суспільство XXI століття* : матеріали міжнар. наук. конф. молодих учених, м. Харків, 17 квіт. 2025 р. Харків , 2025. С. 248–250.
28. Кудлай В. Цифрова трансформація архівів і служб діловодства установ: нові виклики для підготовки кадрів. *Студії з інформаційної науки, соціальних комунікацій та філології в сучасному світі* : зб. матер. II Всеукр. наук.-практ.

- конф. з міжнар. участю, м. Київ, 24 жовт. 2024 р. Київ : МДУ, 2024. С. 188–193.
29. Лаба О. До проблем організації електронного діловодства в Україні. *Документознавство: історія, теорія, практика*. 2015. С. 89.
30. Майстренко А., Романовський Р. Оцифровування архівних документів у зарубіжних країнах: інформаційно-аналітичний огляд. *Архіви України*. 2018. № 1. С. 64–87. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ay_2018_1_5. (Дата звернення: 20.03.2025).
31. Остапенко Ю., Шипілова О., Ткаченко Ю. Інноваційні методи удосконалення документообігу на підприємстві. *Вісник студентського наукового товариства*. 2020. Вип. 2. С. 65–67.
32. Положення про архів Маріупольського державного університету : наказ МДУ від 26.12.2023 № 201. URL: <https://mu.edu.ua/storage/MSU/documents/pidrozdi1y/2024/Положення%20про%20архів%20МДУ.pdf>. (Дата звернення: 04.04.2025).
33. Положення про навчальну лабораторію інформаційного забезпечення освітнього процесу Маріупольського державного університету за наказом від 26.12.2023 № 201.
34. Порядок роботи з електронними документами у діловодстві та їх підготовки до передавання на архівне зберігання : затв. наказом Мін'юсту України від 11.11.2014 № 1886/5. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1421-14#Text>. (Дата звернення: 24.03.2025).
35. Прігунов О. В. Система електронного документообігу як ключовий елемент інформаційного забезпечення підприємства в умовах російської агресії. *Теоретичні і прикладні аспекти інформаційної, бібліотечної та архівної справи*. 2023. С. 48–54.
36. Пронь Н. О. Вимоги до електронних документів: міжнародна практика та досвід України. *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*. 2012. № 1. С. 356–366.

37. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text>. (Дата звернення: 23.04.2025).
38. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги : Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text>. (Дата звернення: 23.03.2025).
39. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги : Закон України від 05.10.2017 р. № 2155-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#n534>. (Дата звернення: 23.03.2025).
40. Про затвердження Типової інструкції з документування управлінської інформації в електронній формі та організації роботи з електронними документами в діловодстві, електронного міжвідомчого обміну : постанова Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 № 55. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/55-2018-%D0%BF#n18>. (Дата звернення: 21.03.2025).
41. Про Національний архівний фонд і архівні установи : Закон України від 24.12.1993 № 3814-XII (ред. від 21.06.2024). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3814-12#Text>. (Дата звернення: 05.03.2025).
42. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 № 40-IV. *Голос України*. 2002. С. 10.
43. Решетова Г. Європейський досвід впровадження електронного уряду. *Менеджмент і підприємництво: тенденції розвитку*. 2023. № 1 (23). С. 60–70.
44. Річні звіти МДУ 2022–2023. *Маріупольський державний університет*. URL: <https://mu.edu.ua/annual-report>. (Дата звернення: 29.04.2025).
45. Стратегія розвитку МДУ на 2021–2025 роки. *Маріупольський державний університет*. URL: https://mu.edu.ua/storage/MSU/documents/strategy/strategia_rozvitku.pdf. (Дата звернення: 29.04.2025).

46. Стратегія цифровізації МДУ на 2023–2027 роки. *Маріупольський державний університет*. URL: https://mu.edu.ua/storage/MSU/documents/strategy/strategia_tsifrovizatsii.pdf. (Дата звернення: 29.04.2024).
47. Страхова компанія TAS Life і Дія. *TAS Life*. URL: <https://taslife.com.ua/blog/diia>. (Дата звернення: 10.04.2025).
48. Цифровізація в дії: МДУ презентує особисті кабінети викладачів. *Маріупольський державний університет*. URL: <https://mu.edu.ua/news/cifrovizaciya-v-dijimdu-prezentuye-osobisti-kabineti-vikladachiv>. (Дата звернення: 19.04.2025).
49. Що таке електронний документообіг? *ВЧАСНО. ЕДО*. URL: <https://vchasno.ua/shcho-take-elektronnyi-dokumentobig/> (Дата звернення: 10.04.2025).
50. Daini-bu. Kiki kanri (risuku manejimento) to bunsho kanri [Частина 2. Кризове управління (менеджмент ризиків) та управління документацією]. URL: <https://www.bunkan.jp/bunkan/13082.pdf>. (Дата звернення: 01.04.2025).
51. EASTICA. Kantorī repōto: Kiki to ākaibusu – Nihon ni okeru kōbunsho kanrihō no Seitei to sono haikai [Країновий звіт: Криза й архіви – Прийняття закону про управління офіційними документами в Японії та його передумови]. Kokuritsu Kōbunshokan [Національний архів Японії]. 2009. URL: https://www.archives.go.jp/publication/archives/wp-content/uploads/2015/03/acv_38_p18.pdf. (Дата звернення: 01.04.2025).
52. Peteva I. Effectiveness of electronic governance in crisis management / I. Peteva, I. Pavlova, D. Pavlova // Engineering for Rural Development. – 2024. – Vol. 4. – Pp. 206–209.
53. UNDP Ukraine URL: <https://www.ua.undp.org>. (Дата звернення: 03.04.2025).
54. Yoshida M. Kuni ni okeru denshi kōbunsho no kanri / hozon no dōkō ni tsuite [Тенденції управління та зберігання електронних офіційних документів у Японії]. Reiwa 4 nendo ākibu kenshū II tokushū. 2022. URL: <https://www.archives.go.jp/publication/archives/no088/13937>. (Дата звернення: 01.04.2025).

55. 한국 정부의 정보 관리의 역사 [Історія управління інформацією уряду Кореї]. *Brunch story*. URL: <https://brunch.co.kr/@jk-lee/3>. (Дата звернення: 01.04.2025).
56. Gyōsei kikan ni okeru bunsho kanri no sho mondai to sono kaiketsusaku ni tsuite [Адміністративні установи: проблеми управління документами та їхні рішення]. Bunkan Document Management Communication. 2014. URL: <https://www.bunkan.jp/images/ronbun/140619.pdf>. (Дата звернення: 29.04.2025).