

Національний університет водного господарства та природокористування
Навчально–науковий інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та публічного врядування

**Пояснювальна записка
до дипломної роботи**

бакалавр
(освітньо–кваліфікаційний рівень)

на тему:

**Шляхи покращення контролю документообігу в ЦНАП
м.Рівне**

Виконала: студентка 4 курсу, групи ІБАС–41
Спеціальності 029 «Інформаційна,
бібліотечна та архівна справа»
Ковальчук Оксана Вікторівна

Керівник: к.е.н., доцентка кафедри менеджменту
та публічного врядування
Маланчук Лариса Олексіївна

Рецензент: Цецик Ярослав Петрович

Рівне – 2025

Звіт подібності

метадані

Назва організації

National University of Water and Environmental Engineering

Заголовок

КР_Ковальчук_спеціальність 029.docx

Автор

Науковий керівник / Експерт

Ковальчук Оксана ВікторівнаКовальчук Оксана Вікторівна

підрозділ

National University of Water and Environmental Engineering

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.

3.78%
3.78%

КП 1

1.77%
1.77%

КЦ

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2

15678

Кількість слів

128180

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		3
Інтервали		0
Мікропробіли		1
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		13

Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Копію тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

Копію тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	Частина 2.doc 11/25/2024 National University of Water and Environmental Engineering (National University of Water and Environmental Engineering)	140 0.89 %
2	Магістерська робота.docx 12/10/2024 National University of Water and Environmental Engineering (National University of Water and Environmental Engineering)	78 0.50 %

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНТРОЛЮ ДОКУМЕНТООБІГУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ	5
1.1. Поняття та значення документообігу в діяльності органів публічної влади. 5	
1.2. Нормативно-правове регулювання контролю за документообігом у ЦНАПах.....	12
1.3. CRM-система як інструмент покращення контролю документообігу в публічному управлінні.....	17
Висновки до розділу 1	23
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ КОНТРОЛЮ ДОКУМЕНТООБІГУ В ЦНАП М. РІВНЕ	25
2.1. Загальна характеристика діяльності ЦНАП м. Рівне	25
2.2. Оцінка системи документообігу та контрольних механізмів у ЦНАП	32
2.3. Виявлення недоліків у системі контролю документообігу в ЦНАП м Рівне.....	40
Висновки до розділу 2	44
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ КОНТРОЛЮ ДОКУМЕНТООБІГУ В ЦНАП м. РІВНЕ	46
3.1. Інтеграція CRM-системи для контролю документообігу в ЦНАП.....	46
3.2. План інтеграції CRM-системи в ЦНАП м.Рівне та очікувана ефективність впровадження CRM у контроль документообігу.....	59
Висновки до розділу 3	68
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72
ДОДАТОК.....	79

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах трансформації системи публічного управління забезпечення ефективного документообігу в органах, що надають адміністративні послуги, виступає необхідною умовою стабільного функціонування державного апарату. Зростаючий обсяг управлінських процедур, перехід до електронного врядування, потреба в оперативності та прозорості процесів зумовлюють високі вимоги до організації роботи з документами. Слабкі місця у контролі документообігу можуть призводити до зниження якості послуг, затримок у прийнятті рішень, втрати довіри громадян і адміністративної неефективності. Саме тому питання підвищення рівня організації та контролю документообігу має як теоретичне, так і прикладне значення. Активне впровадження цифрових технологій в адміністративну сферу актуалізує потребу в удосконаленні внутрішнього управління, зокрема контролю за документообігом. Ефективна система контролю в установах, таких як ЦНАПи, сприяє підвищенню продуктивності, зниженню ризиків інформаційних втрат і формуванню прозорого управління в умовах складного інформаційного середовища.

Питання організації документообігу, впровадження електронного врядування та контролю в управлінських процесах досліджували українські вчені, зокрема Н.М. Кушнарєнко, яка вивчала документознавчі засади інформаційної діяльності в органах влади, І.І. Коваленко, яка аналізувала механізми державного управління розвитком електронного урядування на місцевому рівні та В.В. Ткаченко, чия увага була зосереджена на інформаційно-аналітичному забезпеченні управлінських рішень та інші вчені.

Метою даної дипломної роботи є дослідження шляхів покращення контролю документообігу в ЦНАП м.Рівне. Для досягнення мети визначено наступні завдання:

- розкрити поняття, сутність та значення документообігу в діяльності органів публічної адміністрації;

- розглянути нормативно-правове регулювання контролю за документообігом у ЦНАПах;
- описати CRM-систему як інструмент покращення контролю документообігу в публічному управлінні;
- навести загальна характеристика діяльності ЦНАП м. Рівне;
- провести оцінку системи документообігу та контрольних механізмів у ЦНАП;
- виявити проблеми і недоліки у системі контролю документообігу;
- запропонувати інтеграцію CRM-системи для контролю документообігу в ЦНАП;
- розробити план інтеграції CRM-системи в ЦНАП м.Рівне та очікувана ефективність впровадження CRM у контроль документообігу.

Об'єктом дипломної роботи є процес покращення контролю документообігу в системі органів, що надають адміністративні послуги.

Предметом дослідження є процес контролю документообігу в ЦНАП м.Рівне .

В роботі були використані наступні методи наукових досліджень: *бібліографічний метод*, що полягав в аналізі джерел літератури з питань організації контролю документообігу, законодавчо-нормативних актів; *табличний і графічний методи*, що полягали у використанні таблиць та графіків для узагальнення, ранжування та аналізу показників.

Інформаційною базою дослідження дипломної роботи є аналітичні та наукові статті у фахових виданнях, матеріали періодичних та Інтернет-видань, Закони України, Укази та розпорядження Президента України, Постанови та Рішення Верховної Ради України, Постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України, накази державних установ, державні стандарти України з архівознавства, документознавства, інформаційних технологій тощо.

Структура та обсяг дипломної роботи. Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНТРОЛЮ ДОКУМЕНТООБІГУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ

1.1. Поняття та значення документообігу в діяльності органів публічної влади

Під терміном «документообіг» у межах сучасного публічного управління розуміють впорядкований рух документів в установі – від моменту їх створення або надходження до завершення виконання, передавання чи зберігання. Відповідно до положень ДСТУ 2732:2023, документообіг охоплює весь життєвий цикл документа, включаючи реєстрацію, обробку, виконання, контроль, зберігання, передавання до архіву або знищення [1]. У діяльності органів публічної влади цей процес є не лише адміністративною процедурою, а й важливим інструментом забезпечення ефективності управлінських рішень, правової визначеності, прозорості дій посадових осіб та відповідності чинному законодавству. Саме завдяки організованому документообігу забезпечується безперервність управлінських процесів, збереження інформаційної спадщини та належне реагування на потреби громадян.

Документообіг як складова управлінської діяльності має складну, багатовимірну структуру, що зумовлює необхідність його систематизації за різними ознаками. У сфері публічного управління організація документообігу залежить від цілей, структури установи, обсягів інформаційного потоку, рівня цифровізації, а також нормативного середовища. Відповідно, класифікація документообігу дозволяє не лише впорядкувати знання про його типи, а й визначити ефективні підходи до його побудови, контролю та автоматизації в конкретних управлінських умовах. Такий підхід є особливо актуальним у контексті модернізації системи документообігу в органах публічної влади,

зокрема при впровадженні електронного врядування та сучасних інформаційних систем.

В табл.1.1. наведена класифікація, яка охоплює ключові критерії, які найчастіше використовуються в теорії документознавства та практиці діловодства. Вона дозволяє узагальнити основні форми і способи організації документообігу, враховуючи як традиційні (паперові) формати, так і цифрові моделі, а також варіації за напрямком, масштабом, регламентацією та структурою обігу документів. Такий системний підхід сприяє глибшому розумінню природи документообігу в умовах публічного адміністрування та формує основу для подальшого аналізу шляхів його вдосконалення.

Таблиця 1.1

Класифікація документообігу в системі публічного управління

Критерій класифікації	Види та характеристика документообігу
За формою існування документів	паперовий – традиційний обіг фізичних документів; електронний – обіг цифрових документів із використанням СЕД; гібридний – поєднання паперової та електронної форм.
За напрямком руху	внутрішній – між підрозділами в межах установи; зовнішній – із зовнішніми установами, громадянами, підприємствами.
За територіальним охопленням	локальний – у межах одного органу; міжвідомчий – між установами різного рівня; міжрегіональний – охоплює кілька адміністративно-територіальних одиниць.
За характером руху документів	централізований – через єдиний центр обробки; децентралізований – автономно у підрозділах; змішаний – поєднання обох підходів.
За ступенем регламентації	регламентований – визначений правилами та інструкціями; нерегламентований – обіг у вільній або умовно-структурованій формі.

Джерело: складено автором на основі [12,17,21]

Одним із ключових аспектів ефективного функціонування органів публічної влади є чітко організований документообіг. Його раціональна побудова передбачає впорядкований рух документів, що забезпечує своєчасне виконання управлінських рішень, збереження інформаційної цілісності та належний рівень відповідальності працівників. Для глибшого розуміння

характеру та особливостей документообігу доцільно скористатися класифікаційним підходом, що дозволяє структурувати знання про його типи за різними критеріям, це, своєю чергою, дає змогу адаптувати системи документообігу до конкретних організаційних, функціональних і технологічних умов.

Першим важливим критерієм є форма існування документів, що визначає технологічну основу документообігу. За цим критерієм виділяють три основні види: паперовий, електронний та гібридний документообіг.

Паперовий документообіг є традиційною формою обробки інформації, яка передбачає фізичний рух документів у вигляді роздрукованих матеріалів, підписаних вручну та зберіганих у паперових архівах. Такий тип характерний для установ, де не запроваджено електронні системи або де законодавство вимагає збереження паперових оригіналів. Попри діджиталізацію, паперовий документообіг залишається поширеним у багатьох сферах, особливо при роботі з юридично значущими документами [12].

Електронний документообіг передбачає створення, зберігання, передачу та обробку документів у цифровому форматі. Його реалізація відбувається за допомогою СЕД – систем електронного документообігу, які забезпечують автоматизацію процесів, оперативність, зниження витрат на обслуговування та мінімізацію ризику втрати інформації. Важливо, що електронний документообіг потребує дотримання норм інформаційної безпеки, електронного підпису та захисту персональних даних.

Гібридний документообіг поєднує в собі елементи паперової та електронної форми. Це найбільш реалістична модель у період переходу до цифрового врядування. Наприклад, документ може створюватися електронно, погоджуватись у СЕД, а потім друкуватися для підпису керівником. Така форма передбачає подвійне ведення реєстрів та документообігових операцій, що, з одного боку, ускладнює управління, а з іншого – гарантує правову безпеку в умовах нестабільності цифрової інфраструктури [20, с.98].

Другий класифікаційний критерій базується на напрямку руху документів: внутрішньому та зовнішньому.

Внутрішній документообіг охоплює рух документів між структурними підрозділами одного органу або установи. Він регламентується внутрішніми положеннями і стандартами, забезпечує виконання поточних завдань, узгодження рішень та контроль за їх виконанням. Такий тип документообігу переважає у щоденній адміністративній діяльності, особливо в органах місцевого самоврядування та виконавчих структурах.

Зовнішній документообіг здійснюється між установою та зовнішніми суб'єктами – громадянами, підприємствами, державними органами, неурядовими організаціями. Він вимагає чіткого дотримання нормативно-правових актів, забезпечення конфіденційності, оперативності, а також підтвердження юридичної сили документів. Зовнішній документообіг є основою відкритості та підзвітності органів публічної влади, оскільки саме через нього реалізується надання адміністративних послуг [13, с.66].

Третім критерієм виступає територіальний рівень документообігу, що визначає масштаб охоплення організаційних взаємозв'язків.

Локальний документообіг реалізується в межах однієї установи, зосереджуючи обмін документами на рівні внутрішніх служб або офісів. Це типовий варіант для невеликих органів чи окремих філій великих структур.

Міжвідомчий документообіг відбувається між різними установами – наприклад, між ЦНАПом та податковою, соціальними службами або органами реєстрації. Він потребує узгоджених форматів, єдиних протоколів передавання даних і часто реалізується через міжвідомчі інформаційні системи [15, с23].

Міжрегіональний документообіг охоплює кілька адміністративно-територіальних одиниць. Його прикладом є обмін документами між облдержадміністраціями, міністерствами або центральними органами влади та їх представництвами на місцях.

Наступним важливим критерієм класифікації є характер руху документів. У сучасній організації документообігу особливої актуальності набуває поділ на централізований, децентралізований та змішаний обіг.

Централізований документообіг передбачає, що обробка документів здійснюється через єдиний структурний центр, відповідальний за прийом, реєстрацію, передавання і зберігання всієї документації. Такий підхід дозволяє стандартизувати процеси, посилити контроль, уникнути дублювання функцій та забезпечити єдність методології. Водночас централізація може уповільнювати обробку окремих документів, що потребують швидкого реагування, особливо у великих установах з розгалуженою структурою [11].

Децентралізований документообіг функціонує на основі автономії окремих підрозділів, де кожен з них самостійно відповідає за створення, реєстрацію та рух документів у межах своїх повноважень. Такий підхід забезпечує оперативність, адаптивність та більшу гнучкість у прийнятті рішень, проте вимагає високого рівня дисципліни, уніфікації процесів та контролю на рівні керівництва.

Змішаний документообіг поєднує переваги обох попередніх підходів: загальні правила і процедури встановлюються на рівні центрального офісу або апарату, але оперативне опрацювання документів здійснюється у підрозділах, це найпоширеніша модель у великих установах публічного управління, що функціонують як складні організаційно-управлінські системи [10].

Останнім, але не менш важливим критерієм є ступінь регламентації документообігу, що визначає рівень формалізованості процедур.

Регламентований документообіг функціонує на основі затверджених нормативних актів, інструкцій з діловодства, положень, стандартів (зокрема ДСТУ 2732:2023), які визначають порядок дій з документами, що дозволяє досягти юридичної визначеності, забезпечити прозорість і підконтрольність процесів. Регламентований тип характерний для більшості державних органів, де точність та формалізація мають вирішальне значення.

Нерегламентований документообіг реалізується у вільній або умовно структурованій формі. Така система характерна для організацій із гнучкою структурою або в неформалізованих ділянках управління. Вона допускає більшу варіативність у використанні інструментів обробки інформації, проте може спричиняти хаотичність, втрату частини документів або недотримання строків розгляду [17].

Таким чином, класифікація документообігу за зазначеними критеріями дозволяє здійснити глибший аналіз стану організації документаційного забезпечення управління, визначити переваги та ризики наявної моделі документообігу, а також обґрунтувати напрями її вдосконалення. Для органів публічної влади, зокрема ЦНАПів, така систематизація створює підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері оптимізації документообігових процесів, впровадження електронного середовища та зміцнення інституційної спроможності.

На рис.1.1. представлено значення документообігу в діяльності органів публічної влади.

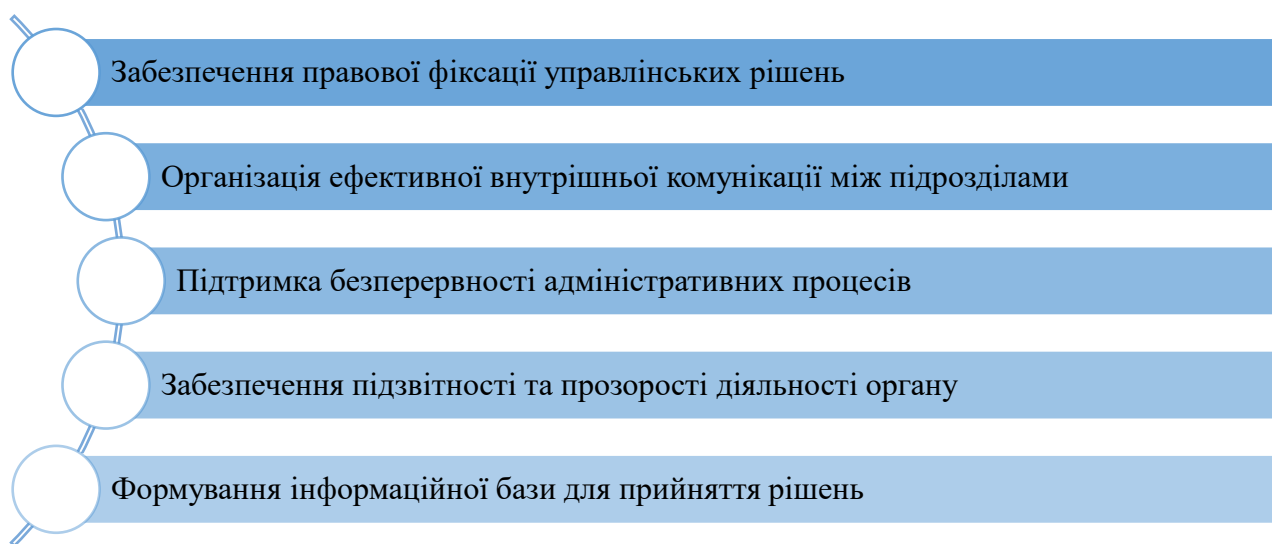


Рис.1.1. Значення документообігу в діяльності органів публічної влади

Джерело: складено автором на основі [24, с.45]

Правова фіксація управлінських рішень є фундаментом діяльності будь-якого органу публічної влади. Документообіг забезпечує надійне закріплення

дій, вказівок, доручень і розпоряджень у формалізованому вигляді, що дозволяє уникати правової невизначеності та забезпечує юридичну силу ухвалених рішень. Наявність документа, оформленого відповідно до норм діловодства, надає можливість простежити зміст і підстави управлінських дій, а також здійснювати їх правову оцінку в майбутньому.

Налагоджена внутрішня комунікація між структурними підрозділами значною мірою залежить від чіткого документообігу. Саме документи слугують основним засобом взаємодії між працівниками різних рівнів: передача доручень, погодження рішень, обмін службовою інформацією, ведення звітності. Раціонально організований обіг документів дає змогу уникати дублювання функцій, знижувати адміністративні витрати та скорочувати час на ухвалення рішень.

Збереження безперервності адміністративних процесів неможливе без належного документообігу. У ситуаціях кадрових змін, воєнного стану, ротацій чи відпусток документи залишаються джерелом інституційної пам'яті органу. Наявність повного і впорядкованого масиву документації дозволяє забезпечити оперативне продовження процесів, уникнути втрати ключової інформації та запобігти зривам у роботі органу.

Підзвітність і прозорість діяльності органів публічної влади значною мірою ґрунтується на відкритості документообігу. Правильно оформлені, зареєстровані та доступні для аналізу документи створюють передумови для внутрішнього і зовнішнього контролю, аудиту, реагування на звернення громадян. Завдяки цьому забезпечується суспільна довіра до органу, а також можливість реагування на зловживання чи порушення.

Формування інформаційної бази для прийняття рішень є ще одним критично важливим аспектом. Документообіг акумулює масив даних, на основі якого аналізується ефективність діяльності, виявляються проблемні зони, обґрунтовуються нові ініціативи. Таким чином, документи не лише фіксують вже ухвалені рішення, а й виступають інформаційною основою для подальшого стратегічного управління.

Отже, значення документообігу в діяльності органів публічної влади полягає не лише у технічному забезпеченні руху інформації, а й у створенні правового та організаційного фундаменту для ефективного здійснення управлінських функцій. Саме через документообіг реалізується юридична визначеність управлінських рішень, відбувається координація між підрозділами, забезпечується безперервність адміністративних процедур, здійснюється внутрішній і зовнішній контроль, а також зберігається доказова база управлінської діяльності. Крім того, належно організований документообіг сприяє прозорості функціонування органу, підвищує довіру громадян до влади та формує структуроване інформаційне середовище, що слугує підґрунтям для прийняття обґрунтованих і зважених рішень. У комплексі ці функції формують сучасну модель інформаційно-управлінського простору, необхідного для стабільної та результативної діяльності інституцій публічного адміністрування.

1.2. Нормативно-правове регулювання контролю за документообігом у ЦНАПах

Правове забезпечення контролю за документообігом у центрах надання адміністративних послуг ґрунтується на низці нормативно-правових актів, що регламентують порядок створення, обробки, передачі, зберігання та моніторингу документів у процесі надання послуг населенню. Законодавство України передбачає не лише загальні засади документообігу, а й конкретні вимоги до роботи з адміністративними документами, особливо в умовах цифровізації публічного управління. Основними джерелами є закони, постанови Кабінету Міністрів України та державні стандарти, які формують комплексну систему правового регулювання документальних процедур у ЦНАПах. Їх дотримання є обов'язковою умовою ефективного функціонування центрів, забезпечення прозорості, підзвітності та надання якісних адміністративних послуг.

Узагальнені положення основних актів, що мають безпосередній вплив на контроль за документообігом у ЦНАПах, наведено в табл.1.2.

Таблиця 1.2

Ключові законодавчі та нормативні акти, що регламентують контроль
документообігу в ЦНАПах

№ з.п.	Нормативно-правовий акт	Основні положення щодо контролю документообігу	Рівень дії
1.	Закон України «Про звернення громадян» від 02.10.1996 № 393/96-ВР [2]	Визначає порядок прийому, реєстрації, розгляду та контролю за зверненнями громадян	Загальнодержавний
2.	Закон України «Про адміністративні послуги» від 06.09.2012. № 5203-VI [3]	Регламентує надання адміністративних послуг, зокрема облік, обробку та контроль документів у ЦНАПах	Загальнодержавний
3.	Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» від 22.05.2003 № 851-IV [4]	Визначає правовий статус електронних документів і правила їх обігу та зберігання	Загальнодержавний
4.	Закон України «Про Перелік документів дозвільного характеру у сфері господарської діяльності» від 19.05.2011 № 3392-VI	Визначає склад документів дозвільного характеру, які підлягають обліку, реєстрації та контролю при наданні адміністративних послуг, зокрема через ЦНАПи.	Загальнодержавний
5.	Постанова КМУ № 55 від 17.01.2018 «Деякі питання документування управлінської діяльності» [36]	Затверджує Типову інструкцію з документування управлінської інформації в електронній формі та організації роботи з електронними документами в діловодстві	Підзаконний акт
6.	ДСТУ 2732:2023 «Діловодство й архівна справа. Терміни та визначення понять» [1]	Визначає основні терміни, стандарти та правила організації документообігу і контролю за ним	Національний стандарт
7.	Внутрішні регламенти та посадові інструкції ЦНАПів	Регламентують контроль за документообігом у межах конкретної установи, включаючи порядок реєстрації, погодження, виконання	Локальний рівень

Контроль за документообігом у центрах надання адміністративних послуг (ЦНАПах) є важливим елементом управлінської діяльності, що забезпечує ефективність, прозорість та правомірність адміністративних процедур. Законодавча та нормативна база, яка регламентує цю сферу, охоплює як загальні положення щодо документообігу, так і спеціалізовані норми, спрямовані на

забезпечення контролю за документами, їх обробкою, збереженням, передачею та виконанням. Комплексний аналіз основних нормативно-правових актів дає змогу визначити їхню роль у формуванні процедурного середовища, у якому функціонують ЦНАПи, та оцінити їхню ефективність у контексті сучасних вимог до публічного управління.

Закон України «Про звернення громадян» (1996 р.) відіграє одну з ключових ролей у сфері взаємодії громадян із державними органами. У контексті документообігу його значення полягає у встановленні чітких правил прийому, реєстрації, розгляду звернень, а також здійснення контролю за своєчасністю їх опрацювання. Контроль за виконанням вимог цього закону є критичним для забезпечення належного рівня реагування на звернення громадян, особливо в умовах підвищеного навантаження на ЦНАПи. Закон також сприяє формуванню прозорої системи зворотного зв'язку між владою та громадськістю, де кожне звернення повинне мати чіткий облік та контроль виконання [2].

Закон України «Про адміністративні послуги» (2012 р.) є основоположним для регулювання діяльності ЦНАПів. Він встановлює базові принципи надання адміністративних послуг, включаючи порядок документообігу, обліку, реєстрації заяв та інших матеріалів. Закон визначає обов'язки посадових осіб щодо збереження, обробки й контролю документів, що надходять від громадян або інших організацій. Особливе значення має встановлення строків розгляду документів та відповідальності за їх недотримання. У межах дії цього нормативного акта формується система управлінського контролю, що охоплює увесь життєвий цикл документа в межах ЦНАПу [3].

Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» (2003 р.) визначає правовий статус електронного документа, його юридичну силу, умови зберігання, передачі та обміну між органами влади, підприємствами й громадянами. У сучасних умовах цифровізації публічного управління, коли ЦНАПи дедалі активніше переходять на електронну форму взаємодії, цей закон набуває особливої ваги. Завдяки визначенню принципів автентичності, цілісності й доступності електронних документів закон створює підґрунтя для

впровадження автоматизованих систем контролю за документообігом, зокрема через інтеграцію з електронними реєстрами, порталами та СЕД (системами електронного документообігу) [4].

Закон України «Про Перелік документів дозвільного характеру у сфері господарської діяльності» (2011 р.) безпосередньо регламентує вимоги до оформлення, обліку, видачі та контролю дозвільних документів, які часто є предметом звернень до ЦНАПів. Документи цього типу вимагають підвищеної уваги з боку уповноважених осіб, оскільки мають правові наслідки для суб'єктів господарювання. Закон забезпечує системність та стандартизацію в обробці документів дозвільного характеру, а також передбачає механізми контролю за дотриманням порядку їх видачі та архівування [5].

Постанова Кабінету Міністрів України №55 від 17.01.2018 року «Деякі питання документування управлінської інформації» є підзаконним актом, який регламентує документообіг в електронній формі в установах публічного сектору. Документ затверджує Типову інструкцію з організації документообігу, де детально розписано вимоги до реєстрації, зберігання, передачі електронних документів, а також до дій посадових осіб, відповідальних за документообіг. Наявність цієї інструкції дозволяє ЦНАПам створювати уніфіковані системи контролю, що враховують цифрові технології й водночас відповідають вимогам чинного законодавства [36].

Національний стандарт ДСТУ 2732:2023 «Діловодство й архівна справа. Терміни та визначення понять» відіграє системоутворюючу роль у сфері організації документообігу. Він забезпечує уніфіковане розуміння базових термінів, таких як документообіг, контроль, архівне зберігання тощо, що є критично важливим у процесі формування внутрішніх положень і регламентів ЦНАПів [1]. Дотримання вимог цього стандарту сприяє підвищенню прозорості, стандартизації та якості процедурної частини документообігу, особливо в умовах децентралізованого управління.

Важливу роль у регламентації контролю документообігу в ЦНАПах відіграють також локальні документи, зокрема внутрішні регламенти, посадові

інструкції та розпорядження керівників. Саме на їх основі визначаються конкретні процедури внутрішнього контролю: хто відповідає за реєстрацію документів, у які строки здійснюється обробка заяв, яким чином відслідковується виконання доручень. Локальні нормативні акти доповнюють загальнонаціональне регулювання, враховуючи особливості структури, навантаження та кадрового потенціалу конкретного ЦНАПу.

Комплексне застосування зазначених нормативно-правових актів формує багаторівневу модель правового регулювання документообігу в ЦНАПах. Загальнодержавні акти забезпечують єдність правового поля, стандарти встановлюють уніфіковані вимоги до процедур, а локальні акти адаптують правила до конкретних організаційних умов. Взаємодія між цими рівнями регулювання є запорукою стабільної, передбачуваної та ефективної роботи ЦНАПу як інституції, відповідальної за якісне надання послуг громадянам.

Окрім основних нормативно-правових актів, що безпосередньо регламентують контроль за документообігом, на організацію діяльності центрів надання адміністративних послуг значний вплив мають інші документи, що визначають загальні принципи функціонування ЦНАПів, ведення реєстрів, розробку технологічних карток та надання дозвільних послуг. До таких актів належать, зокрема:

- 1) Постанова Кабінету Міністрів України від 04.02.2013 № 44 «Про затвердження вимог до підготовки технологічної картки адміністративної послуги» [30];
- 2) Постанова Кабінету Міністрів України від 20.02.2013 № 118 «Про затвердження Примірного положення про центр надання адміністративних послуг» [31];
- 3) Постанова Кабінету Міністрів України від 01.08.2013 № 588 «Про затвердження Примірного регламенту центру надання адміністративних послуг» [32];
- 4) Постанова Кабінету Міністрів України від 30.02.2013 № 57 «Про затвердження Порядку ведення Реєстру адміністративних послуг» [33];

5) Постанова Кабінету Міністрів України від 03.01.2013 № 13 «Про затвердження Порядку ведення Єдиного державного порталу адміністративних послуг» [34];

6) Розпорядження Кабінету Міністрів України «Деякі питання надання адміністративних послуг органами виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг» [35].

Зазначені документи не мають безпосередньої мети регулювати контроль за документообігом, однак формують інституційне та організаційне середовище, у межах якого здійснюється управління документами в ЦНАПах. Їх урахування є важливим при комплексному аналізі правового забезпечення функціонування центрів.

1.3. CRM-система як інструмент покращення контролю документообігу в публічному управлінні

Удосконалення механізмів контролю документообігу в органах публічного управління потребує впровадження сучасних цифрових інструментів, здатних забезпечити прозорість, оперативність і цілісність обробки інформації. В умовах зростання обсягів вхідної та вихідної документації, множинності комунікаційних каналів і високих вимог до підзвітності особливої уваги набуває застосування клієнтоорієнтованих технологій, таких як CRM-системи (Customer Relationship Management). Хоча ці інструменти традиційно використовуються в бізнес-середовищі, практика доводить, що їх функціональні можливості можуть бути ефективно адаптовані й до завдань публічного адміністрування, зокрема – для організації обліку, відстеження й контролю життєвого циклу документів, що пов'язані з обслуговуванням запитів громадян. В умовах цифрової трансформації діяльності ЦНАПів та інших органів влади CRM-системи можуть забезпечити інтеграцію різних джерел інформації, уніфікацію контактів, автоматизацію процесів реєстрації, обробки й виконання документів. Їх впровадження сприяє не лише підвищенню ефективності документообігу, а й

зміцненню довіри громадян через прозоре та персоналізоване адміністрування звернень.

CRM-система (Customer Relationship Management) – це інтегрована інформаційна система, призначена для управління взаємодією з користувачами послуг (зокрема громадянами), яка забезпечує централізований облік, збереження, аналіз та контроль усіх контактів, звернень, запитів і пов'язаних з ними документів. У сфері публічного управління CRM-системи використовуються для автоматизації процесів обслуговування заявників, контролю документообігу, моніторингу виконання адміністративних процедур, а також для підвищення прозорості, підзвітності та ефективності роботи органів влади [49].

Активне впровадження CRM-систем у сфері публічного управління обумовлено потребою в модернізації управлінських процесів, особливо у контексті покращення обслуговування громадян і контролю за документообігом. Традиційні підходи до ведення реєстрації звернень, контролю виконання доручень та моніторингу адміністративних процедур часто виявляються неефективними в умовах зростання навантаження на ЦНАПи. CRM-системи дозволяють вирішити ці проблеми завдяки централізації інформації, автоматизації процесів, інтеграції з іншими інформаційними платформами, а також аналітичним функціям, які сприяють підвищенню якості управлінських рішень. Застосування таких рішень у роботі центрів надання адміністративних послуг сприяє підвищенню продуктивності працівників, скороченню часу обробки звернень, зменшенню кількості помилок та підвищенню загальної прозорості взаємодії між державою і громадянином. Особливо важливою є здатність CRM-систем забезпечувати проактивну модель управління документообігом, де ініціатива реагування на потреби користувача формується на основі аналізу попередніх звернень, запитів і типових ситуацій.

Для узагальнення ключових переваг CRM-систем у діяльності ЦНАПів доцільно виокремити найбільш значущі функціональні аспекти, які

безпосередньо впливають на ефективність організації документообігу та взаємодії з громадянами.

На рис.1.2. представлено переваги впровадження CRM-систем у ЦНАПах.

Централізований облік звернень	Усі звернення громадян фіксуються в єдиній базі, що дозволяє уникнути дублювання та втрати інформації
Контроль за виконанням	CRM-система автоматично відстежує статус кожного запиту, фіксує строки та відповідальних осіб
Автоматизація документообігу	Значно скорочується час на обробку документів завдяки шаблонам, маршрутам погодження та нагадуванням
Покращення якості обслуговування	Забезпечується індивідуальний підхід до кожного громадянина завдяки доступу до історії звернень
Прозорість процесів	Громадяни можуть отримати інформацію про хід розгляду свого запиту через електронні кабінети
Аналітика та звітність	Керівництво отримує доступ до аналітики в реальному часі для прийняття управлінських рішень
Зменшення навантаження на персонал	Автоматичне виконання рутинних операцій знижує адміністративне навантаження на працівників
Інтеграція з іншими системами	CRM може взаємодіяти з електронним документообігом, реєстрами, email і СЕД
Підвищення підзвітності	Система фіксує всі дії користувачів, що унеможливорює несанкціоновані зміни

Рис.1.2. Переваги впровадження CRM-систем у ЦНАПах

Джерело: складено автором на основі [49, 51, 55]

Централізований облік звернень формує єдину інформаційну базу, в межах якої фіксуються всі вхідні звернення громадян незалежно від каналу надходження (особисте подання, електронна форма, телефонне звернення тощо). Такий підхід дозволяє ефективно структурувати дані, уникати дублювання запитів, мінімізувати ризики втрати інформації та значно полегшує доступ до історії взаємодії з кожним конкретним заявником. Наприклад, якщо громадянин

раніше подавав документи для реєстрації місця проживання, а згодом звертається з іншим питанням, працівник ЦНАПу миттєво бачить повну хронологію попередніх контактів, що дозволяє обслуговувати особу з урахуванням контексту та зменшення повторного збору однієї й тієї ж інформації. Єдина база даних також є основою для міжвідомчої взаємодії, коли кілька служб обробляють документи в рамках однієї послуги або послідовності адміністративних дій [49].

Контроль за виконанням документів, запитів і звернень у межах CRM-системи відбувається в автоматизованому режимі з високим рівнем точності. Система фіксує не лише дату та час подання звернення, а й автоматично призначає відповідального виконавця, встановлює дедлайни згідно з регламентом та відстежує прогрес виконання в реальному часі. Працівники та керівники отримують автоматичні нагадування щодо наближення або порушення строків виконання, що сприяє дотриманню процесної дисципліни [51]. Наприклад, у разі надання послуг, пов'язаних із видачею витягу з державного реєстру, система контролює, щоб відповідь була надана в межах установлених законодавством 5 днів, і сигналізує про відхилення. Такий контроль унеможливорює необґрунтовані затримки й дозволяє своєчасно втручатися в роботу в разі перевищення строків або невиконання зобов'язань.

Автоматизація документообігу забезпечує перехід від трудомістких ручних операцій до стандартизованих цифрових процесів. CRM-системи дозволяють створювати шаблони документів, формувати типові маршрути погодження, автоматично реєструвати вхідні й вихідні файли, що значно прискорює обробку інформації [49]. Наприклад, при оформленні заявки на субсидію працівник ЦНАПу може використати готовий шаблон із підставами, полями, що заповнюються автоматично, та з наперед визначеним маршрутом внутрішнього погодження. Завдяки такій автоматизації документообіг стає керованим, вимірюваним і придатним до аудиту, що є особливо важливим в умовах великого обсягу однотипних звернень. Більше того, цифрові процеси дозволяють інтегрувати зберігання документів з архівною системою, що

спрощує подальший доступ до них у разі потреби перевірки або повторного використання.

Покращення якості обслуговування громадян досягається завдяки індивідуалізованому підходу, який базується на історії взаємодії та автоматично сформованих профілях користувачів. CRM-система дозволяє працівнику ЦНАПу одразу побачити, з якими проблемами зверталася особа раніше, який результат був отриманий, чи були затримки, конфлікти або подяки. Такий доступ до контексту взаємодії знижує емоційне навантаження заявників, підвищує їхнє задоволення від послуги та дозволяє більш ефективно обробляти повторні звернення [50]. При повторному зверненні щодо реєстрації транспортного засобу система може підказати працівнику, які документи вже були надані раніше або в якому підрозділі залишилися копії, що мінімізує бюрократію. Це також позитивно впливає на репутацію ЦНАПів як прозорих, швидких і орієнтованих на громадянина установ.

Прозорість процесів реалізується через можливість громадянина самостійно відстежувати статус свого звернення через онлайн-кабінет або отримувати сповіщення на електронну пошту чи телефон. Такий підхід усуває необхідність частих особистих візитів або дзвінків для уточнення інформації, що зменшує навантаження на персонал і підвищує зручність для заявників. У CRM-системі заявник бачить, коли його звернення зареєстроване, ким обробляється, на якому етапі перебуває виконання та коли очікується результат. У деяких ЦНАПах, які вже застосовують подібні підходи (наприклад, у Львові або Вінниці), ця функція суттєво скоротила кількість повторних звернень і скарг. Прозорість також сприяє формуванню довіри до публічної влади, зменшуючи ймовірність корупційних зловживань або маніпуляцій із черговістю розгляду заяв [55].

Аналітика та звітність у CRM-системах надають можливість здійснювати оперативний і стратегічний аналіз оброблених звернень, тематики запитів, навантаження на окремі підрозділи та окремих працівників. Такі інструменти дозволяють не лише формувати типові статистичні звіти (кількість звернень за

місяць, середній строк обробки, частка позитивних відповідей), а й створювати аналітичні візуалізації – графіки, діаграми, індикатори, що допомагають керівництву приймати обґрунтовані рішення [51]. Наприклад, у ситуації, коли в окремому вікні фіксується систематичне перевищення строків опрацювання заяв, керівник може оперативно перекинути ресурси, змінити відповідальних або автоматизувати частину процесу. Аналітичні дані також використовуються для складання звітів перед органами місцевого самоврядування, ОВА або Мінцифри, що зміцнює підзвітність установи та демонструє її ефективність.

Зменшення навантаження на персонал досягається через автоматизацію рутинних завдань, таких як реєстрація звернень, пересилання повідомлень, створення повторюваних шаблонів, узагальнення даних для звітів або контроль за строками. CRM дозволяє перерозподіляти людські ресурси в бік виконання більш складних і важливих функцій – наприклад, консультування заявників або вирішення конфліктних ситуацій [40]. У практиці ЦНАПів це дає можливість утримувати високий рівень обслуговування навіть у періоди пікового навантаження (подача документів на субсидії, вибори, гуманітарні програми). Крім того, автоматизація дозволяє уникати помилок, пов'язаних із людським фактором, таких як неправильне введення даних, втрата звернення чи помилкове визначення виконавця.

Інтеграція з іншими системами – одна з визначальних функціональних характеристик сучасних CRM-рішень, яка суттєво підвищує рівень цифрової взаємодії установи з зовнішнім середовищем. CRM-системи можуть синхронізуватися з системами електронного документообігу (СЕД), державними реєстрами (наприклад, ЄДР, ДРАЦС, ДЗК), електронною поштою, мобільними додатками, чат-ботами, тощо. Така інтеграція забезпечує наскрізну обробку запитів – від моменту звернення громадянина до формування кінцевого документа без потреби дублювати або вручну переносити дані між платформами. У реальних умовах, коли громадянин подає заяву на отримання адміністративної послуги через портал «Дія», CRM автоматично створює звернення, реєструє його, запускає маршрут погодження, а результат надходить

громадянину тим самим каналом. Це значно підвищує швидкість, знижує ризики та підвищує рівень довіри до системи [55].

Підвищення підзвітності реалізується через детальне логування усіх дій, які здійснює користувач у системі. CRM-система фіксує кожен крок: створення звернення, його редагування, зміну статусу, перенесення між підрозділами, підписання, тощо. Усі ці дії зберігаються у вигляді електронного журналу, доступного для перегляду лише адміністраторам або керівникам. Така функція виконує кілька ролей: дисциплінує працівників, унеможливорює приховування або знищення документів, підвищує рівень контролю з боку керівництва, а в разі конфліктної ситуації дозволяє швидко з'ясувати, на якому етапі виникла помилка. Підзвітність – це також ключовий елемент доброчесності в публічному управлінні, адже зменшує простір для корупційних ризиків і порушень процедур [49].

Впровадження CRM-систем у діяльність центрів надання адміністративних послуг забезпечує якісно новий рівень управління документообігом, зверненнями громадян та внутрішніми процесами. Поєднання автоматизації, аналітики, інтеграції з іншими цифровими платформами та прозорості процедур сприяє підвищенню ефективності, оперативності та підзвітності органів публічного управління, що є ключовими чинниками успішної цифрової трансформації державного сервісу.

Висновки до розділу 1

Документообіг у публічному управлінні виконує не лише технічну, а й управлінську та правову функцію, оскільки забезпечує належне формування, передавання та збереження управлінських рішень у формалізованому вигляді. Рациональна організація цього процесу дозволяє підтримувати внутрішню дисципліну, зменшувати ризики інформаційних втрат і підвищувати відповідальність посадових осіб за прийняті рішення. Окремого значення набуває класифікація документообігу за різними критеріями, що дає змогу

адаптувати організаційну модель до реальних умов функціонування органу влади. Такий підхід сприяє створенню сталого управлінського середовища, яке базується на впорядкованій роботі з інформацією та підвищеній прозорості адміністративної діяльності.

Нормативно-правове регулювання документообігу в системі центрів надання адміністративних послуг охоплює комплекс норм, які визначають порядок взаємодії з документами на всіх етапах їхнього життєвого циклу. Забезпечення контролю в цьому контексті розглядається як обов'язкова складова ефективного надання послуг громадянам, що передбачає дотримання строків, процедур, стандартів і відповідальності виконавців. Чіткість законодавчих і нормативних вимог, їх логічна структурованість і відповідність принципам сучасного врядування дозволяють формувати керовану, прозору й правомірну систему документообігу. Такий правовий фундамент є гарантією стабільності адміністративних процесів і ефективного реагування на потреби користувачів послуг.

Інформаційні технології, зокрема CRM-системи, відкривають нові можливості для вдосконалення управлінських процесів у публічному секторі, зокрема в частині контролю за документообігом. Адаптація таких систем до потреб ЦНАПів дозволяє не лише автоматизувати рутинні завдання, але й забезпечити гнучке управління контактами, запитами й супровідною документацією. Використання CRM створює умови для формування персоніфікованого підходу до заявника, посилення підзвітності працівників, зменшення адміністративного навантаження та покращення внутрішньої координації. У цифровому середовищі ці системи стають важливим інструментом забезпечення інформаційної цілісності, прозорості процедур та ефективного прийняття рішень на всіх рівнях адміністративної діяльності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ КОНТРОЛЮ ДОКУМЕНТООБІГУ В ЦНАП м. РІВНЕ

2.1. Загальна характеристика діяльності ЦНАП м. Рівне

Центр надання адміністративних послуг у місті Рівне посідає чільне місце в архітектоніці локального врядування, виступаючи не просто як пункт надання послуг, а як візуалізація нової управлінської парадигми – людиноцентричної, технологічно гнучкої, нормативно обґрунтованої та стратегічно орієнтованої на сталий розвиток. Його діяльність – це поєднання регламентованої адміністративної практики та гнучкого реагування на динаміку соціально-політичного контексту, зокрема в умовах війни, масової внутрішньої міграції та цифрової трансформації публічної сфери.

Станом на 2025 рік ЦНАП м. Рівне виконує функції, які охоплюють не лише надання адміністративних послуг у класичному розумінні (реєстрація місця проживання, оформлення документів, дозвільні процедури), а й модернізацію сервісної взаємодії між владою та громадянами. Установа стала важливим хабом у межах публічної сервісної екосистеми, де реалізується принцип «життєвих ситуацій»: від народження дитини й оформлення субсидій до реєстрації бізнесу чи зміни місця проживання переселенців. Це дозволяє зосередити фокус не на самій послугі, а на людині, яка її потребує.

Організаційна модель ЦНАП є багаторівневою та функціонально розгалуженою. У межах головного офісу діють фронт-офіси, бек-офіси, консультаційні зони, спеціалізовані сектори (наприклад, для обслуговування підприємців, інвалідів, ВПО), а також віддалені точки доступу, розміщені в інших частинах міста, що забезпечують рівний доступ до послуг мешканцям усіх мікрорайонів. Це дозволяє гнучко розподіляти навантаження між підрозділами, скорочувати час очікування та створювати умови для фізичної доступності послуг.

У фокусі діяльності установи – інституційна ефективність, яка досягається завдяки системному впровадженню електронних сервісів. ЦНАП м. Рівне є одним із лідерів серед обласних центрів України щодо інтеграції цифрових платформ: електронна черга, онлайн-консультації, попередній запис через вебпортал, електронна база документів, верифікація особи через BankID, інтеграція з порталами «Дія» та «єМалятко» – усе це не лише підвищує якість сервісу, але й демонструє зростаючу цифрову зрілість інституції. Крім того, ЦНАП забезпечує функціонування інформаційно-комунікаційного середовища, де громадяни можуть отримати вичерпні роз'яснення щодо процедур, термінів і вимог без особистого візиту до установи.

Особливої уваги заслуговує здатність ЦНАП до адаптації у кризових ситуаціях. В умовах воєнного стану центр виконує важливу гуманітарну функцію – оформлення статусу внутрішньо переміщених осіб, доступ до соціальних виплат, надання допомоги у відновленні документів тощо. Водночас було розширено функціонал щодо дистанційної комунікації, включно з можливістю подачі заяв у цифровій формі, проведення відеоконсультацій, використання електронного підпису для взаємодії з органами влади. Це говорить про високий рівень інституційної гнучкості та здатність до швидкої модернізації процедур відповідно до потреб часу.

Діяльність ЦНАП м. Рівне характеризується також високим рівнем професійної підготовки персоналу, який проходить регулярне навчання з питань правозастосування, етики сервісного обслуговування, цифрової грамотності та стресостійкості. Це особливо важливо в умовах інтенсифікації потоків громадян і розширення переліку послуг, що потребують знання з різних галузей права та технологій. Персонал ЦНАП виступає не лише адміністративним оператором, а й посередником між державою та людиною, що робить його ключовим елементом довіри до влади.

Таким чином, ЦНАП м. Рівне – це не просто інституція з надання послуг, а багатофункціональна платформа, що втілює сучасні підходи до публічного адміністрування. В подальшому розвитку ЦНАП має потенціал до перетворення

на інтелектуальний центр інтегрованих послуг, де інноваційні рішення, у тому числі на базі штучного інтелекту, дозволять перейти до нової якості врядування в місті.

В табл.2.1. представлено загальна інформація про діяльність ЦНАП м. Рівне.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про діяльність ЦНАП м. Рівне станом на 01.01.2025 року

Показник	Інформація
Повна назва установи	Центр надання адміністративних послуг у місті Рівне
Орган управління	Рівненська міська рада
Адреса головного офісу	м. Рівне, майдан Просвіти, 2
Графік роботи головного офісу	Пн, Ср, Чт: 08:00–17:15
	Вт: 08:00–20:00
	Пт: 08:00–16:00
	Сб, Нд: вихідні
Офіційний сайт	https://www.cnaprv.gov.ua
Контакти	(0362) 64-11-11, (0362) 26-67-67
	Email: inbox@cnaprv.gov.ua
Кількість адміністративних послуг	Близько 300
Категорії послуг	Реєстрація місця проживання, паспортні питання, земельні питання, реєстрація бізнесу, соціальні послуги, дозволи, послуги для ВПО тощо
Кількість секторів у головному офісі	7 секторів: реєстрація проживання, бізнес-послуги, дозвільні процедури, соціальні послуги, паспортні дії, земельні послуги, консультації
Віддалені робочі місця (1 з підтвердженням)	1) КНП ЦПМСД «Ювілейний» РМР, м. Рівне, вул. Кулика і Гудачека, 3
	Графік: Пн–Чт: 09:00–17:00, Пт: 09:00–16:00, Сб–Нд: вихідні
Фронт-офіс	Обладнаний електронною чергою, табло, зонами очікування та інформаційними стендами
Бек-офіс	Працює з документами, забезпечує технічну, юридичну, електронну підтримку
Цифрові сервіси	Онлайн-запис, електронна черга, портал «Дія», «єМалятко», електронний документообіг, ідентифікація через BankID
Пільгове обслуговування	Особи з інвалідністю, ВПО, багатодітні, учасники бойових дій – позачергове або окреме обслуговування
Мова обслуговування	Українська (відповідно до державної мовної політики)
Доступність	Пандуси, доступні санвузли, місця для очікування для маломобільних осіб

Джерело: складено на основі даних діяльності ЦНАП м.Рівне

Центр надання адміністративних послуг міста Рівне виступає ключовим елементом локальної системи публічного управління, спрямованим на забезпечення доступності, прозорості та ефективності взаємодії між громадянами та органами влади. Проаналізована інформація, узагальнена у таблиці, свідчить про високий рівень організації роботи цієї установи, який базується на комплексному підході до структурування сервісів, цифровізації процесів і орієнтації на різні категорії користувачів.

Головний офіс ЦНАП розташований у центральній частині міста, що забезпечує зручний географічний доступ більшості мешканців. Організаційна структура з 7 функціональних секторів свідчить про достатній рівень спеціалізації, який дозволяє оперативно та професійно надавати широкий спектр адміністративних послуг – від реєстрації місця проживання до складних дозвільних процедур і соціальних послуг. Така поділка сприяє підвищенню якості обслуговування та мінімізації часу очікування для заявників.

Особливої уваги заслуговує розвиток мережі віддалених робочих місць, зокрема на базі закладів охорони здоров'я, як-от КНП ЦПМСД "Ювілейний", що дозволяє розширити географічну доступність послуг, особливо для мешканців віддалених районів міста. Графік роботи таких філій оптимізовано для зручності населення, що працює за стандартним графіком, що знижує бар'єри у отриманні адміністративної підтримки. Це свідчить про орієнтацію ЦНАП на інклюзивність та соціальну відповідальність.

Впровадження цифрових сервісів – онлайн-запису, електронної черги, інтеграції з національними платформами «Дія» та «єМалятко», використання BankID – демонструє сучасний підхід до автоматизації адміністративних процедур. Це не лише підвищує ефективність роботи установи, а й значно покращує користувацький досвід, знижує бюрократичні перепони та зменшує ризики корупції. Цифрові технології також сприяють адаптації до викликів часу, зокрема в умовах воєнного стану, коли дистанційне обслуговування стає критично важливим.

Підтримка пільгових категорій громадян, таких як внутрішньо переміщені особи, люди з інвалідністю, багатодітні сім'ї та учасники бойових дій, говорить про високий рівень соціальної відповідальності та дотримання принципів соціальної справедливості. Спеціально облаштовані умови обслуговування для маломобільних осіб підкреслюють прагнення забезпечити рівний доступ до послуг для всіх верств населення.

Водночас, мовна політика центру чітко орієнтована на використання державної української мови, що повністю відповідає чинним нормативним вимогам та сприяє уніфікації, стандартизації і систематизації процесу надання адміністративних послуг. Такий підхід забезпечує єдині правила комунікації, що підвищує зрозумілість та прозорість обслуговування для більшості населення. Однак, варто враховувати, що в умовах багатонаціонального та багатомовного складу населення міста це може створювати певні мовні бар'єри для окремих категорій заявників, які не володіють державною мовою у достатній мірі. У зв'язку з цим виникає потреба у впровадженні додаткових консультаційних механізмів, перекладацьких послуг або інформаційної підтримки, які б забезпечували рівний доступ до адміністративних сервісів для всіх верств населення, незалежно від їх мовної приналежності.

Загалом, діяльність ЦНАП м. Рівне відповідає сучасним стандартам адміністративного сервісу та демонструє значний рівень організаційної спроможності, технологічної зрілості та соціальної орієнтованості. Постійне вдосконалення інфраструктури, розширення спектру послуг, підвищення кваліфікації персоналу і розвиток цифрових платформ закладають міцну основу для подальшого розвитку інституту публічних сервісів у місті. Це сприяє не лише підвищенню якості життя громадян, а й формуванню довіри до місцевої влади, що є фундаментальним для сталого розвитку громади в цілому.

На рис. 2.1 наведено кількість обслугованих споживачів у Центрі надання адміністративних послуг міста Рівне за період 2019–2023 років. Представлені дані дозволяють оцінити масштаби та динаміку роботи ЦНАП, що є важливим

для подальшого аналізу ефективності його діяльності та впливу зовнішніх факторів на обсяги надання послуг.



Рис. 2.1. Динаміка кількості обслугованих споживачів у ЦНАП м. Рівне у 2019–2023 роках, тис. осіб

Джерело: побудовано автором на основі даних діяльності ЦНАП м.Рівне

На рис.2.1. проілюстровано динаміку кількості обслугованих споживачів у Центрі надання адміністративних послуг (ЦНАП) міста Рівне за п'ятирічний період з 2019 по 2023 рік. Аналіз цих даних дає можливість простежити тенденції змін у використанні адміністративних сервісів, а також виявити вплив зовнішніх факторів на обсяги надання послуг.

У 2019 році кількість обслугованих споживачів становила 123 тисячі осіб, що відображало стабільний рівень запитів на адміністративні послуги в докризовий період. Проте у 2020 році спостерігається значне зниження цієї кількості до 98 тис. осіб, що можна пояснити негативним впливом пандемії COVID-19. Введення карантинних обмежень та тимчасове обмеження особистого прийому у ЦНАП призвели до зменшення фізичного потоку

відвідувачів, а також до певного падіння активності громадян у зверненні за адміністративними послугами.

Вже у 2021 році починається поступове відновлення активності громадян, що підтверджується зростанням кількості обслугованих до 141 тис. осіб. Це свідчить про адаптацію ЦНАП до нових умов роботи, зокрема через впровадження цифрових сервісів, таких як онлайн-запис, електронна черга та дистанційне подання документів. Також це говорить про підвищення довіри населення до можливостей отримання послуг навіть у складних обставинах.

Найбільш виразним є різке зростання кількості обслугованих у 2022 році – до 305 тисяч осіб. Це збільшення більш ніж удвічі порівняно з попереднім роком безпосередньо пов'язане з початком повномасштабної війни в Україні. Воєнні дії спричинили масову внутрішню міграцію населення, зокрема збільшення кількості внутрішньо переміщених осіб, які потребують термінового оформлення документів, отримання соціальної допомоги та інших адміністративних послуг. Таким чином, ЦНАП м. Рівне виконував ключову роль у забезпеченні підтримки населення в кризових умовах, що й відображено у зростанні навантаження.

У 2023 році кількість обслугованих споживачів знизилась до 198 тис., що може свідчити про стабілізацію та часткове повернення до нової норми. Водночас цей показник залишається значно вищим за докризовий рівень 2019 року, що свідчить про збереження підвищеного попиту на адміністративні послуги навіть у післявоєнних або перехідних умовах. Це може бути пов'язано як із продовженням потреби ВПО в послугах, так і з розширенням спектра послуг та удосконаленням процесів їх надання.

Отже, динаміка кількості обслугованих споживачів у ЦНАП м. Рівне чітко відображає вплив соціально-економічних та політичних факторів, а також демонструє гнучкість і адаптивність установи до змін у зовнішньому середовищі. Ці дані є важливою базою для подальшого аналізу ефективності функціонування ЦНАП, оптимізації його роботи та планування розвитку адміністративних послуг з урахуванням нових викликів.

2.2. Оцінка системи документообігу та контрольних механізмів у ЦНАП

Система документообігу є однією з ключових складових ефективної організації роботи Центру надання адміністративних послуг (ЦНАП). Вона забезпечує належне управління інформаційними потоками, своєчасну реєстрацію, обробку, зберігання і контроль документів, що циркулюють у межах установи. Якість системи документообігу безпосередньо впливає на оперативність надання адміністративних послуг, прозорість процесів та дотримання нормативно-правових вимог.

В табл. 2.2. подано основні показники документообігу ЦНАП м. Рівне за 2021-204 роки.

Таблиця 2.2

Основні показники документообігу ЦНАП м. Рівне за 2021-204 роки

Показник	Роки				Абсолютне відхилення (+,-)		Відносне відхилення (%)	
	2021	2022	2023	2024	2024/ 2021	2024/ 2023	2024 /2021	2024/ 2023
Вхідні документи, шт.	25400	40800	37900	38500	13100	600	51,57	1,58
Вихідні документи, шт.	24700	39600	36800	37200	12500	400	50,61	1,09
Внутрішні документи, шт.	3600	4500	4700	4800	1200	100	33,33	2,13
Документи, що потребують контролю, шт.	28000	43300	41600	42300	14300	700	51,07	1,68
Документи, оброблені вчасно, %	94,20%	95,80%	96,10%	96,50%	2,30%	0,40%	2,44	0,42
Документи, що потребували доопрацювання, шт.	1450	1250	1180	1100	-350	-80	-24,14	-6,78
Кількість зареєстрованих електронних документів, шт.	9500	19600	21800	22400	12900	600	135,79	2,75

Джерело: складено і розраховано автором на основі даних ЦНАП м.Рівне

На рис. 2.2. представлено динаміку вхідних і вихідних документів в ЦНАП м.Рівне за 2021-2024 роки.

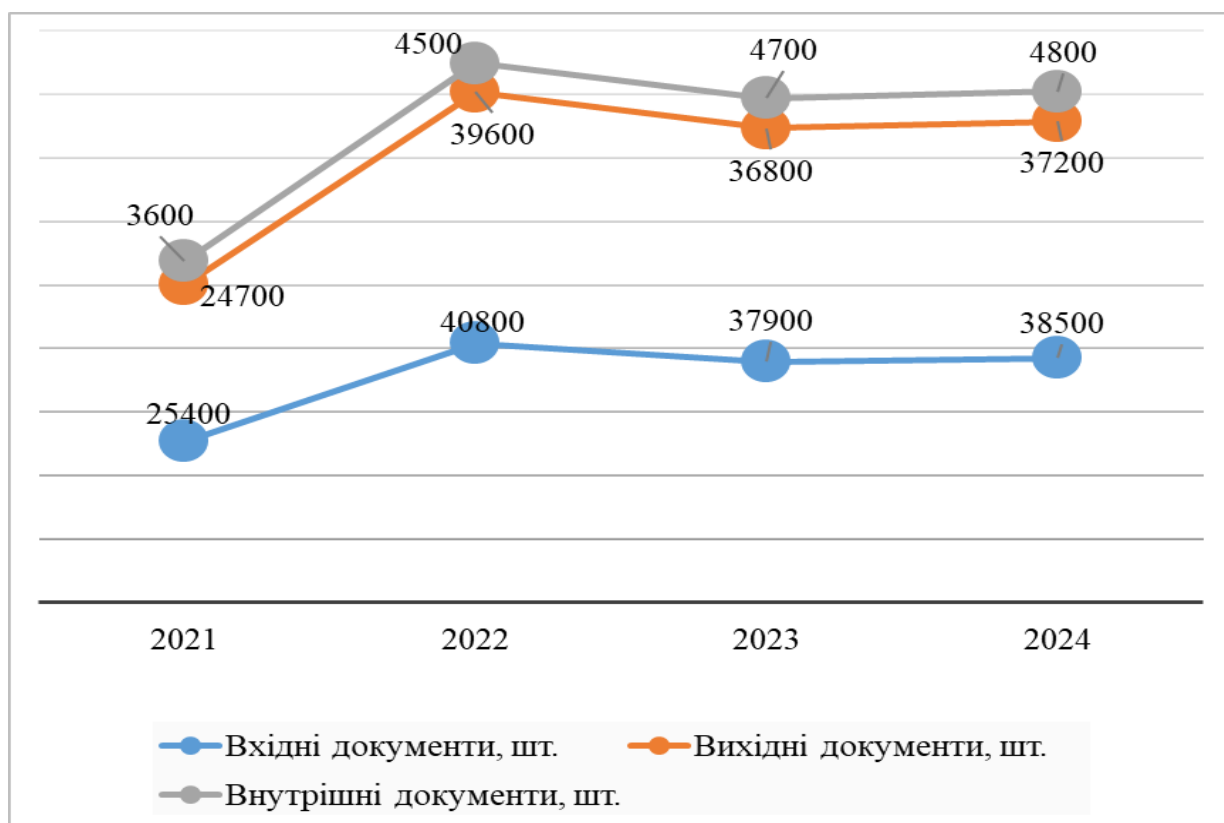


Рис.2.2. Динаміка вхідних і вихідних документів в ЦНАП м.Рівне за 2021-2024 роки, шт.

У 2021 році кількість вхідних документів становила 25 400, що відповідало стандартному робочому навантаженню ЦНАП у докризовий період. Водночас обробка вхідних документів вимагала скоординованої роботи з вихідною документацією, кількість якої дорівнювала 24 700, що свідчить про збалансованість процесу реєстрації та реагування. Внутрішні документи на рівні 3 600 слугували основою для організаційного управління і контролю.

У 2022 році спостерігається значне зростання обсягів документообігу: вхідних документів – до 40 800, вихідних – до 39 600, внутрішніх – до 4 500. Цей стрибок корелює з початком повномасштабної війни та збільшенням адміністративних запитів, пов'язаних із потребами внутрішньо переміщених осіб, а також розширенням спектра послуг. Підвищення обсягів внутрішніх документів також вказує на посилення управлінської діяльності у відповідь на виклики.

У 2023 році кількість вхідних документів дещо знизилась до 37 900, а вихідних – до 36 800, що можна розцінювати як стабілізацію навантаження після гострого зростання попереднього року. Водночас кількість внутрішніх документів збільшилась до 4 700, що свідчить про посилення процедур контролю та внутрішнього адміністрування.

У 2024 році спостерігається незначне зростання вхідних документів до 38 500 та вихідних – до 37 200, при цьому кількість внутрішніх документів збільшилась до 4 800. Це свідчить про стабільне навантаження та ефективність системи документообігу при збереженні високих стандартів контролю.

Загалом, динаміка вхідних і вихідних документів демонструє здатність ЦНАП м. Рівне адаптуватись до змін зовнішнього середовища, зокрема кризових ситуацій, та забезпечувати безперервність і якість обробки адміністративної документації. Збільшення внутрішніх документів відображає активізацію управлінських і контрольних механізмів, що є необхідним для підтримання високого рівня організації роботи.

Отже, аналізуючи представлені дані, можна констатувати, що система документообігу ЦНАП функціонує ефективно, оперативно реагуючи на змінні виклики та забезпечуючи якісне управління інформаційними потоками у межах установи.

На рис. 2.3. представлено динаміку документів що потребують контроль в ЦНАП м.Рівне за 2021-2024 роки.

Динаміка кількості документів, що потребують контролю в Центрі надання адміністративних послуг міста Рівне за період 2021–2024 років, відображає важливі аспекти організаційної спроможності та ефективності системи документообігу установи. Як видно з даних, у 2021 році цей показник становив 28 000 документів, що відповідало певному стандартному рівню контролю та внутрішнього управління. Проте вже у 2022 році відбулося значне зростання – до 43 300 документів, що можна пов'язати з різким збільшенням навантаження на адміністративний апарат через складні соціально-політичні обставини, включно з початком повномасштабної війни та великою кількістю звернень від

внутрішньо переміщених осіб. Зростання кількості документів, що потребують контролю, свідчить про посилення ролі системи внутрішнього моніторингу, перевірок та управлінського нагляду задля забезпечення якості обробки та достовірності інформації.



Рис.2.3 Динаміка документів що потребують контроль в ЦНАП м.Рівне за 2021-2024 роки, шт

У 2023 році кількість таких документів дещо знизилась до 41 600, що може свідчити про певну стабілізацію процесів, вдосконалення контрольних механізмів і оптимізацію документообігу. Водночас цей рівень залишається на високому рівні, що свідчить про збереження високих стандартів перевірки і уваги до деталізації в роботі ЦНАП.

У 2024 році спостерігається незначне зростання – до 42 300 документів, що вказує на подальшу підтримку та навіть посилення контрольних процедур. Така тенденція є важливою складовою комплексного підходу до забезпечення прозорості, відповідальності та якості надання адміністративних послуг. Постійна увага до контролю за документацією сприяє мінімізації помилок,

недоліків та ризиків, пов'язаних із неправомірним оформленням чи затримками в обробці документів.

Загалом, аналізуючи динаміку кількості документів, що потребують контролю, можна стверджувати, що ЦНАП м. Рівне активно розвиває і вдосконалює систему внутрішнього контролю, що є критично важливим для підтримки високого рівня організації роботи та задоволення зростаючих вимог громадян до якості адміністративних сервісів.

Окрім динаміки документів, що потребують контролю, важливу роль у загальній оцінці системи документообігу ЦНАП м. Рівне відіграють й інші показники, наведені в таблиці 2.2. Зокрема, високий відсоток документів, оброблених у встановлені терміни – понад 95% у 2024 році – свідчить про належну організацію роботи та ефективне управління процесами. Такий рівень своєчасності є ключовим показником якості надання адміністративних послуг і демонструє відповідальність працівників центру.

Зменшення кількості документів, що потребують доопрацювання – з 1 450 у 2021 році до 1 100 у 2024 році – вказує на покращення процедур прийому та первинної обробки документів, що сприяє зниженню ризиків помилок і пришвидшує загальний документообіг. Це позитивний тренд, який відображає зростання професіоналізму персоналу та вдосконалення технологічних процесів.

Також слід відзначити значне зростання частки електронних документів у загальному обсязі документообігу – понад 22 тисячі зареєстрованих електронних документів у 2024 році, що становить близько 58% від усіх документів. Цей факт свідчить про успішну цифрову трансформацію ЦНАП, впровадження сучасних інформаційних технологій та зростання ефективності обробки заявників за допомогою електронних сервісів. Електронний документообіг забезпечує швидкість, прозорість і зручність, а також знижує ризики втрати чи затримки паперових носіїв.

Враховуючи наведені показники, можна зробити висновок, що система документообігу ЦНАП м. Рівне є стабільною, ефективною та адаптованою до сучасних вимог. Постійне вдосконалення контрольних механізмів, підвищення

кваліфікації персоналу та цифровізація процесів дозволяють центру зберігати високий рівень якості обслуговування громадян та відповідати сучасним стандартам адміністративного сервісу.

Для забезпечення високої якості обробки документів та своєчасного надання адміністративних послуг необхідно здійснити комплексну оцінку системи документообігу з акцентом на діючі контрольні механізми. Така оцінка дозволяє виявити сильні та слабкі сторони організаційних процедур, а також визначити напрями їх удосконалення.

В табл. 2.3 представлені основні контрольні механізми, що застосовуються в ЦНАП м. Рівне, а також їх оцінка за десятибальною шкалою, сформована на основі експертної думки працівників установи, які безпосередньо залучені до документообігу і контролю. У межах цієї шкали бал «1» відповідає мінімальному рівню ефективності або практично відсутньому контролю, а «10» – максимально ефективному, системному і надійному механізму. Результати цієї оцінки слугуватимуть базою для подальшого аналізу та розробки рекомендацій щодо підвищення ефективності системи документообігу.

Таблиця 2.3

Оцінка основних контрольних механізмів системи документообігу в
ЦНАП м. Рівне

Контрольний механізм	Короткий опис	Оцінка ефективності (1–10)
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Реєстрація документів	Унікальна фіксація документів для відстеження руху і термінів	9
Терміновий контроль обробки документів	Моніторинг дотримання нормативних строків опрацювання	8
Перевірка повноти та правильності документів	Оцінка наявності всіх необхідних реквізитів і відповідність вимогам	7
Етапи погодження та підписання	Затвердження документів відповідальними особами	8
Аудит і перевірка якості документообігу	Внутрішні та зовнішні перевірки ведення документації	7
Контроль доступу до документів	Обмеження прав доступу для запобігання несанкціонованому втручанню	8

1	2	3
Моніторинг і звітність	Формування звітів і виявлення прострочених справ	8
Використання електронного документообігу	Автоматизація процесів із цифровими підписами	9
Контроль за доопрацюванням документів	Відстеження повернень і термінів виправлення	7
Навчання та інструктаж персоналу	Тренінги для підвищення кваліфікації працівників	8

Джерело: складено автором на основі думки працівників ЦНАП м.Рівне

Оцінка контрольних механізмів системи документообігу в ЦНАП м. Рівне, представлена у таблиці 2.3, свідчить про загалом високий рівень організації та контролю над адміністративними процесами, що безпосередньо впливає на якість і своєчасність надання послуг громадянам.

Висока оцінка ефективності реєстрації документів (9 балів) пояснюється тим, що цей механізм забезпечує унікальне ідентифікування кожного вхідного та вихідного документа, що дозволяє точно відстежувати рух інформації та запобігати втратам або затримкам. Надійна реєстрація є базою для всього подальшого документообігу і контролю.

Терміновий контроль обробки документів (8 балів) відображає систематичний підхід до моніторингу дотримання нормативних строків, що забезпечує виконання адміністративних послуг у межах встановлених термінів, а це є ключовою вимогою законодавства та підвищує довіру населення.

Перевірка повноти та правильності документів отримала оцінку 7 балів, що вказує на наявність системних процедур контролю, хоча існують резерви для вдосконалення. Ретельна перевірка первинної документації запобігає затримкам через помилки чи неповноту, що підвищує загальну ефективність процесу.

Етапи погодження та підписання документів також отримали 8 балів, що свідчить про чітку регламентацію внутрішніх процедур та відповідальність посадових осіб, хоча іноді можуть виникати вузькі місця через бюрократичні перепони.

Аудит і перевірка якості документообігу (7 балів) підтверджують, що ЦНАП здійснює регулярний моніторинг правильності ведення документації, але потенціал для посилення контролю існує, особливо у впровадженні автоматизованих інструментів аудиту.

Контроль доступу до документів, оцінений у 8 балів, є важливим елементом захисту інформації, запобігаючи несанкціонованому доступу і підвищуючи безпеку даних, що є особливо актуальним у цифрову епоху.

Моніторинг і звітність (8 балів) демонструють систематичну роботу з формування звітів і аналізу документації, що допомагає виявляти проблемні ділянки та своєчасно реагувати на них.

Використання електронного документообігу отримало найвищу оцінку – 9 балів, що відображає успішну цифрову трансформацію ЦНАП, автоматизацію процесів та впровадження технологій, які значно підвищують швидкість і якість обробки документів.

Контроль за доопрацюванням документів (7 балів) вказує на наявність системи відстеження повернень та термінів виправлення, хоча тут також є можливості для покращення з метою мінімізації затримок.

Навчання та інструктаж персоналу отримали 8 балів, що підкреслює важливість постійного підвищення кваліфікації працівників для підтримки високого рівня компетентності та дотримання стандартів документообігу.

Загалом, оцінка демонструє, що контрольні механізми в ЦНАП м. Рівне є досить розвиненими, проте для досягнення найвищого рівня ефективності рекомендується посилити автоматизацію аудиту, оптимізувати перевірку первинних документів і вдосконалити систему контролю за доопрацюваннями. Такий комплексний підхід сприятиме підвищенню прозорості, відповідальності та якості надання адміністративних послуг громадянам.

2.3. Виявлення недоліків у системі контролю документообігу в ЦНАП м.Рівне

Попри наявність розвиненої системи документообігу та контрольних механізмів, аналіз роботи ЦНАП м. Рівне виявляє низку недоліків і викликів, які можуть впливати на ефективність обробки адміністративних документів і якість надання послуг. Ідентифікація цих проблем є необхідним кроком для розробки цільових заходів з оптимізації та удосконалення процесів, що підвищать загальну продуктивність та прозорість роботи установи.

На рис. 2.4. подано основні недоліки системи контролю документообігу в ЦНАП м. Рівне.

Недостатня автоматизація аудиту	Відсутність повністю автоматизованих інструментів для контролю якості та аудиту документів
Помилки у первинній документації	Часті випадки неповних або некоректних документів, що потребують додаткового доопрацювання
Затримки у погодженні документів	Бюрократичні перепони та відсутність чіткої координації можуть призводити до затримок
Обмежений контроль за доопрацюваннями	Недостатній моніторинг строків і якості доопрацювання повернених документів
Недосконалість системи доступу	Іноді трапляються випадки несанкціонованого доступу або недостатньо гнучких прав доступу
Недостатня кваліфікація персоналу	Потреба у регулярних тренінгах і підвищенні компетенцій працівників у сфері документообігу
Відсутність інтеграції з деякими цифровими платформами	Не всі процеси повністю інтегровані з державними або місцевими електронними сервісами

Рис.2.4. Основні недоліки системи контролю документообігу в ЦНАП м. Рівне станом на 01.01.2025 року

Джерело: складено автором на основі думки експертів (працівників)
ЦНАП м. Рівне

Аналіз системи контролю документообігу в Центрі надання адміністративних послуг міста Рівне виявив низку суттєвих недоліків, які істотно обмежують ефективність і якість управління документацією. Ці недоліки не лише впливають на оперативність виконання завдань, але й створюють додаткові ризики для точності і повноти обробки документів. Особливої уваги заслуговує відсутність повністю автоматизованих інструментів для аудиту, що сприяє пропускам, помилкам і навіть недотриманню внутрішніх регламентів у процесі контролю якості документації. Наявність ручного або частково автоматизованого аудиту значно ускладнює оперативне виявлення проблем, збільшує час реагування на недоліки і затримує впровадження коригувальних заходів, що в кінцевому результаті негативно впливає на загальну продуктивність і якість роботи системи документообігу.

Другий важливий недолік пов'язаний з численними помилками у первинній документації, які суттєво ускладнюють процес її подальшої обробки. Часті випадки подання неповних, некоректних або неправильно оформлених документів з боку заявників чи працівників призводять до необхідності повернення їх на доопрацювання, що збільшує навантаження на персонал та вимагає додаткових ресурсів і часу. Такий стан справ не лише знижує оперативність надання адміністративних послуг, а й може викликати незадоволення серед громадян, що очікують швидкого і якісного обслуговування. Наявність помилок у первинних документах також ускладнює контроль за рухом і обробкою справ, збільшує ризики накопичення невирішених питань і помилок у подальших процесах, що створює перешкоди для ефективного функціонування ЦНАП.

Затримки у погодженні документів, що часто виникають, зумовлені бюрократичними перепонами та відсутністю чіткої координації між відповідальними особами. Відсутність скоординованих і прозорих механізмів взаємодії призводить до виникнення простоїв, що уповільнюють процес обробки документів, знижують загальну продуктивність і негативно впливають на

строкове виконання адміністративних послуг. Цей недолік є критичним для сучасного адміністрування, де швидкість і ефективність обробки запитів мають визначальне значення для рівня задоволеності громадян.

Обмежений контроль за доопрацюваннями документів, зокрема недостатній моніторинг строків і якості виправлень, створює додаткові ризики накопичення помилок і порушення встановлених процедур у встановлені терміни. Відсутність належного нагляду за цим етапом веде до затримок у завершенні справ, що негативно позначається на загальній ефективності системи та підриває довіру громадян до якості адміністративного обслуговування.

Недосконалість системи доступу проявляється у випадках несанкціонованого втручання, а також у недостатній гнучкості управління правами доступу для різних категорій працівників. Такі прогалини створюють потенційні загрози безпеці інформації, що є особливо актуальним в умовах цифровізації документообігу та потребує посилення заходів захисту і контролю конфіденційності даних.

Недостатня кваліфікація персоналу, що проявляється у постійній потребі в регулярних тренінгах, навчальних семінарах та підвищенні професійної компетенції працівників у сфері документообігу, суттєво ускладнює впровадження сучасних інформаційних технологій і дотримання новітніх стандартів та норм роботи. Відсутність систематичного підходу до навчання, а також недостатня увага до розвитку навичок у галузі цифрових інструментів і процедур ведення документації, може призводити до різноманітних помилок під час обробки документів, невідповідностей нормативним вимогам, а також до порушень внутрішніх процедур. Все це негативно впливає на загальну якість і швидкість надання адміністративних послуг, спричиняє додаткові затримки та викликає незадоволення серед заявників, які очікують оперативного і професійного обслуговування. Крім того, низький рівень кваліфікації персоналу обмежує можливості ефективного використання нових технологій, таких як автоматизовані системи документообігу, що стає додатковою перешкодою для цифрової трансформації установи.

Також виявлено відсутність повної інтеграції з державними та місцевими електронними платформами, що значно обмежує можливості автоматизації внутрішніх процесів і знижує оперативність обробки заяв, звернень і супутніх документів. Ця прогалина у взаємодії між різними системами створює суттєві складнощі, які проявляються у збільшенні часу на обробку інформації, дублюванні операцій і зниженні загальної продуктивності документообігу. Така ситуація є особливо важливою в умовах сучасної цифрової трансформації, коли інтеграція і сумісність інформаційних систем є ключовими факторами для підвищення ефективності роботи публічних установ. Відсутність цілісної системи, що об'єднує різні електронні сервіси, не тільки обмежує оперативність реагування на запити громадян, а й ускладнює аналітику та моніторинг процесів, що в цілому гальмує розвиток і модернізацію ЦНАП м. Рівне.

ВУраховуючи наведені недоліки, впровадження CRM-системи для контролю документообігу у ЦНАП м. Рівне є надзвичайно актуальним і доцільним. Вона дозволить автоматизувати ключові процеси реєстрації, моніторингу та контролю документів, забезпечить централізоване управління зверненнями громадян, підвищить прозорість і відповідальність на кожному етапі обробки. Крім того, CRM-система сприятиме покращенню комунікації між структурними підрозділами, оптимізації внутрішніх процедур і суттєвому скороченню часу обробки документів, що безпосередньо вплине на якість та швидкість надання адміністративних послуг, а також підвищить довіру населення до установи.

Таким чином, впровадження сучасної CRM-системи є надзвичайно важливим і стратегічно виваженим кроком для подолання численних існуючих проблем, які виникають у системі контролю документообігу в ЦНАП м. Рівне. Це дозволить не лише автоматизувати та оптимізувати ключові процеси управління документацією, а й створити ефективний, адаптивний та клієнтоорієнтований сервіс, який максимально відповідає сучасним вимогам публічного управління. Завдяки впровадженню такої системи буде забезпечено підвищення прозорості, оперативності та якості надання адміністративних послуг громадянам, що є особливо актуальним у контексті постійних змін і

викликів у сфері державного управління. Крім того, CRM-система сприятиме більш тісній інтеграції між різними структурними підрозділами, підвищенню рівня відповідальності працівників, а також сприятиме формуванню позитивного іміджу установи як сучасного, відкритого і надійного органу, орієнтованого на задоволення потреб населення.

Висновки до розділу 2

Центр надання адміністративних послуг у місті Рівне є ключовою інституцією локального врядування, що ефективно поєднує сучасні технологічні рішення, нормативну базу та соціальну орієнтацію для забезпечення високоякісного обслуговування громадян. Завдяки багаторівневій організаційній структурі, широкому спектру послуг, впровадженню цифрових платформ і орієнтації на різні категорії населення, ЦНАП демонструє високу інституційну гнучкість і здатність швидко адаптуватися до викликів, зокрема в умовах воєнного стану та соціально-політичних змін. Аналіз динаміки кількості обслугованих споживачів свідчить про важливу роль установи у підтримці громадян, зростання попиту на адміністративні сервіси та перспективи подальшого розвитку як інтегрованої платформи публічних послуг, що сприяє підвищенню якості життя та зміцненню довіри до місцевої влади.

Система документообігу та контрольні механізми в ЦНАП м. Рівне є ефективно організованими і здатними забезпечувати своєчасну, якісну та прозору обробку адміністративних документів. Впроваджені інструменти контролю, зокрема реєстрація документів, моніторинг строків, аудит якості та електронний документообіг, забезпечують високий рівень відповідальності та знижують ризики помилок. Одночасно виявлено певні можливості для подальшого вдосконалення, зокрема в оптимізації перевірки первинної документації та підвищенні автоматизації аудиторських процедур. Загалом, наявна система є міцною основою для підтримки стабільної роботи ЦНАП і підвищення якості надання адміністративних послуг громадянам.

У системі контролю документообігу ЦНАП м. Рівне існують низка суттєвих недоліків, які впливають на ефективність і якість обробки документів. Серед них – недостатня автоматизація аудиту, помилки у первинній документації, затримки у погодженні документів, а також обмежений контроль за доопрацюваннями і недосконалість системи доступу. Ці проблеми ускладнюють оперативне надання послуг, збільшують навантаження на персонал і можуть знижувати рівень довіри громадян. Крім того, недостатня кваліфікація працівників та відсутність повної інтеграції з електронними платформами перешкоджають повноцінній цифровій трансформації системи, що підкреслює необхідність впровадження заходів для покращення організації та контролю документообігу.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ КОНТРОЛЮ ДОКУМЕНТООБІГУ В ЦНАП м. РІВНЕ

3.1. Інтеграція CRM-системи для контролю документообігу в ЦНАП

Інтеграція CRM-систем у процеси документообігу в державних установах дедалі частіше розглядається як один із дієвих інструментів підвищення адміністративної ефективності. Це рішення дає змогу не просто автоматизувати технічні операції, а кардинально змінити підхід до обробки, реєстрації, зберігання та контролю документації. Застосування CRM-систем дозволяє зменшити кількість ручних дій, звести до мінімуму дублювання операцій, пришвидшити реагування на звернення громадян і забезпечити точність обліку кожної одиниці вхідної або вихідної інформації. У практиці роботи ЦНАП така технологія здатна підвищити швидкість обслуговування без шкоди для якості, сприяти рівномірному розподілу навантаження між працівниками та створити стабільний інформаційний контур для подальшого аналізу.

CRM (Customer Relationship Management) у цьому контексті – не лише засіб взаємодії з отримувачами послуг, а програмне середовище, яке акумулює в собі функції електронного обліку документів, контролю термінів їх виконання, моніторингу завантаження окремих підрозділів, а також збору статистичних даних про запити, що надійшли. Для адміністративних установ це означає формування цілісної картини внутрішніх процесів і виведення їх на якісно новий рівень. Особливо цінним є те, що CRM-система забезпечує наскрізну фіксацію усіх етапів проходження документа: від його реєстрації до фінального результату. Це значно знижує ризик втрат, помилок, затримок, дублювань або збоїв.

Ще одна важлива перевага впровадження CRM – можливість інтеграції з уже існуючими державними сервісами, реєстрами та інформаційними платформами. Це дає змогу розширити функціонал системи без дублювання

даних, а також підвищити швидкість перевірки, ідентифікації особи або формування супровідної документації. Наприклад, у межах ЦНАП CRM може синхронізуватися з реєстрами територіальних громад, податковою інформацією, сервісами «Дія» або ЄДР, що істотно скорочує терміни надання послуг і зменшує кількість помилок, пов'язаних із введенням даних вручну.

Також варто звернути увагу на функції CRM-систем у частині внутрішньої комунікації та аналітики. Вони дозволяють координувати дії працівників у межах одного запиту, створювати єдину історію опрацювання, контролювати строки виконання кожного етапу, формувати оперативну звітність. Завдяки цьому керівництво установи може здійснювати не лише поточний контроль, а й планування роботи, перерозподіл ресурсів, аналіз слабких місць у роботі персоналу. Це відкриває перспективи для побудови гнучкої моделі управління на основі об'єктивних показників, а не припущень чи інтуїції.

Впровадження CRM також істотно змінює підхід до обслуговування громадян. Замість пасивного реагування на звернення, установа отримує інструменти проактивного інформування, персоналізованої комунікації та багатоканального супроводу користувачів. CRM-система може автоматично надсилати сповіщення, фіксувати історію відвідувань, допомагати повторно звернутись за тією ж послугою без повторного заповнення форм. Це підвищує якість сервісу, зменшує час перебування громадян у чергах і покращує загальну репутацію установи.

Окремо слід підкреслити значення питань безпеки й походження програмного забезпечення. У межах державного сектора не можуть використовуватися CRM-системи сумнівного походження або ті, що мають зв'язок із російськими компаніями. При виборі платформи важливо враховувати її відповідність вимогам інформаційної безпеки, захисту персональних даних, стабільності хостингу та підтримки на українському ринку. Програмні рішення, які пройшли сертифікацію або мають позитивні відгуки серед інших державних установ, мають вищий ступінь довіри та дають більше гарантій у довготривалому використанні.

У таблиці 1 подано CRM-рішення, що рекомендовані для впровадження в ЦНАП. Усі ці системи мають модулі для обліку документів, контролю термінів, створення аналітики, фіксації історії обробки запитів та роботи з архівами. Серед переваг також можна виділити можливість гнучкого налаштування під конкретну установу, високий рівень адаптивності до українських реалій, підтримку української мови, швидке оновлення функціоналу відповідно до змін законодавства та наявність активної технічної підтримки.

У результаті можна зробити висновок, що використання CRM-систем у сфері документообігу – це не допоміжний, а базовий інструмент для сучасного адміністрування. Він дозволяє об'єднати інформацію, процеси та людей в єдиний функціональний простір, що працює на досягнення конкретних результатів: швидкого обслуговування, повного контролю за виконанням, точного аналізу і підвищення якості управлінських рішень. Таке впровадження – це про ефективність, контроль, прозорість і безперервний розвиток.

Таблиця 3.1

Рекомендовані CRM-системи для управління документообігом в ЦНАП
України

Назва CRM-системи	Опис системи	Основні функції для контролю документообігу
«Terrasoft (Creatio)»	Українська CRM-система з розширеними функціями управління документами, оптимізована для державних установ.	Налаштування документообігу, контроль процесів обробки, інтеграція з іншими системами
Microsoft Dynamics 365	Потужна CRM-система з інтеграцією в Office 365, що підтримує комплексне управління документами.	Автоматизація документообігу, моніторинг обробки запитів, зберігання та управління завданнями
Zoho CRM	Хмарна CRM-система з гнучкими можливостями налаштування процесів документообігу.	Організація запитів, зберігання документів, інтеграція з іншими інструментами для документообігу
SAP CRM	Потужна CRM-система для великих установ з функціями управління документами та складними процесами.	Автоматизація документообігу, контроль процесів, інтеграція з ERP-системами SAP
Freshworks CRM	Хмарна CRM-система для управління документами та взаємодії з клієнтами, підходить для державних установ.	Відстеження документів, інтеграція з іншими програмами, аналітика документопотоку».

Джерело: складено автором згідно [68-72]

У контексті цифрової модернізації сфери адміністративного обслуговування та переходу державного управління до принципів відкритості, прозорості та орієнтації на громадянина, постає потреба у впровадженні інноваційних інструментів для ефективного управління документообігом. Одним із таких інструментів є CRM-системи (Customer Relationship Management), що, попри первинне призначення у комерційному секторі, довели свою ефективність і в публічному адмініструванні. Відповідно до актуальних викликів, які стоять перед ЦНАПами, включаючи зростання навантаження, потребу в оперативності, багатоканальній комунікації та контролі, інтеграція CRM-рішень стає необхідною умовою забезпечення сталої роботи установ. У таблиці 3.1 систематизовано п'ять рекомендованих CRM-платформ, що відповідають ключовим критеріям безпечного, функціонального й ефективного управління документообігом у ЦНАПах України [68–72].

Першою у таблиці розглянута Terrasoft (Creatio) – вітчизняна CRM-система, яка вирізняється адаптованістю до потреб українського публічного сектору та відповідає чинним нормативно-правовим вимогам. Її архітектура та функціонал розроблені з урахуванням специфіки роботи органів державної влади, зокрема центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), що забезпечує не лише ефективну взаємодію з користувачами, а й комплексне управління документами в межах установи. На відміну від багатьох комерційних CRM-систем іноземного походження, які орієнтовані здебільшого на продажі або маркетинг, Terrasoft має глибоку функціональну орієнтацію на обробку звернень громадян, їх реєстрацію, маршрутизацію, моніторинг статусу виконання та формування підсумкової аналітики [68].

Система забезпечує створення адаптивних шаблонів документів, автоматизує контроль термінів опрацювання запитів, а також дає змогу гнучко налаштовувати права доступу відповідно до посадових обов'язків працівників. Її інтерфейс передбачає зручне управління завданнями, що дозволяє уникнути дублювання дій та пришвидшує обробку заяв. Однією з ключових переваг є можливість безперешкодної інтеграції з іншими інформаційними ресурсами –

національними реєстрами, системами електронного документообігу (наприклад, «Дія», «Трембіта»), платформами електронної ідентифікації, що створює єдине інформаційне середовище з наскрізним документообігом та мінімізацією ручного втручання.

Система має високу гнучкість у налаштуванні процесів без необхідності додаткового програмування, що робить її зручною для оперативного впровадження навіть у невеликих установах. Особливої уваги заслуговує той факт, що Terrasoft є повністю безпечною в умовах інформаційної війни – вона не містить компонентів, пов'язаних із країною-агресором, а її серверні рішення можуть бути розміщені в межах юрисдикції України, що повністю відповідає критеріям національної кібербезпеки та цифрового суверенітету. У підсумку, Terrasoft (Creatio) можна вважати однією з найперспективніших CRM-платформ для використання в ЦНАПах, яка поєднує технологічну гнучкість, відповідність законодавству, швидкість адаптації та орієнтацію на публічні сервіси.

Microsoft Dynamics 365 посідає провідні позиції у глобальному ринку корпоративних CRM-систем і дедалі активніше впроваджується в державному управлінні, зокрема у сфері надання адміністративних послуг. Її популярність у публічному секторі пояснюється, передусім, широкими інтеграційними можливостями з екосистемою Microsoft, включно з Office 365, Power BI, Teams, SharePoint та іншими сервісами, що дозволяє створити єдиний інформаційний простір для роботи з даними, комунікаціями та внутрішнім документообігом [69]. Таке середовище сприяє скороченню часу на обробку запитів, зменшенню кількості технічних збоїв та уніфікації процедур документообігу в межах ЦНАП.

Однією з найсильніших сторін Microsoft Dynamics є наявність розширених аналітичних інструментів, які дають змогу не лише збирати, а й візуалізувати дані про звернення громадян, терміни виконання завдань, навантаження на персонал і загальну динаміку документообігу. Завдяки інтеграції з Power BI можна формувати гнучкі дашборди, відстежувати «вузькі місця» в обробці заяв, контролювати виконання нормативних строків та приймати управлінські рішення на основі об'єктивних статистичних показників. Це дозволяє не лише

покращити сервіс для громадян, а й підвищити внутрішню дисципліну та звітність серед працівників установи.

Крім того, функціонал workflow automation (автоматизації бізнес-процесів) дає можливість налаштувати автоматичне пересилання документів між відділами, нагадування про дедлайни, погодження типових заяв і скарг, а також автоматичну архівацію завершених запитів. Система підтримує централізований облік усіх звернень, інтелектуальний пошук за ключовими словами, фільтрацію за типами послуг та історією звернень. Важливо, що ці інструменти легко масштабуються – від невеликих ЦНАПів до регіональних адміністрацій із багаторівневою структурою.

У контексті ЦНАПів Microsoft Dynamics 365 доцільно використовувати не лише для технічного управління документообігом, а й як стратегічний інструмент формування якісного клієнтського сервісу. Завдяки функціям персоналізації, система дозволяє будувати профілі відвідувачів, фіксувати повторюваність запитів, сегментувати громадян за типами потреб і формувати шаблонізовані маршрути обслуговування. Це створює підґрунтя для впровадження принципів клієнтоорієнтованості, покращення інклюзивності послуг і підвищення загального рівня задоволеності громадян роботою установи.

Таким чином, Microsoft Dynamics 365 є не лише високотехнологічною CRM-системою, а й комплексною платформою для модернізації управлінських і сервісних функцій у сфері надання адміністративних послуг. Її переваги охоплюють як потужні інструменти обробки документів і запитів, так і розвинену аналітику, інтеграцію, захист даних і гнучкість у налаштуванні процесів – що робить її ефективним вибором для ЦНАПів із різними рівнями цифрової зрілості.

Zoho CRM – інноваційна хмарна платформа, яка здобула широку популярність завдяки вдалому поєднанню технологічної гнучкості, невисокої вартості обслуговування та простоти адаптації до конкретних організаційних потреб. Система орієнтована передусім на малі та середні організації, яким важливо забезпечити функціональне управління документообігом і взаємодією з

користувачами без значних капіталовкладень у розробку або підтримку складних IT-рішень [70]. Саме тому Zoho CRM активно впроваджується у державному секторі, де ресурси часто обмежені, а потреба у швидкій цифровій трансформації є критичною.

Однією з визначальних переваг Zoho CRM є високий рівень користувацької автономії: навіть без залучення програмістів або спеціалізованих IT-фахівців користувачі можуть налаштовувати процеси під себе – створювати автоматизовані сценарії для реєстрації документів, налаштовувати правила маршрутизації запитів, формувати шаблони облікових карток чи таблиць. Така гнучкість дозволяє адаптувати платформу до індивідуальних процедур кожного ЦНАПу, враховуючи специфіку його послуг, кадровий потенціал та структуру інформаційних потоків.

Для центрів надання адміністративних послуг Zoho CRM може стати функціональним ядром у реєстрації, моніторингу та аналізі вхідних звернень. Система дозволяє не лише фіксувати первинні запити, а й контролювати терміни їх обробки, здійснювати аналітичний облік за категоріями заявників, типами послуг, датами надходження та завершення. Вбудовані інструменти звітності дають змогу формувати періодичну статистику для управлінських потреб, зокрема – для оцінки навантаження на персонал, кількості невиконаних завдань або порушених строків розгляду.

Окремо варто відзначити наявність графічного конструктора дашбордів, який дає змогу представити ключові показники в наочній формі. Це особливо корисно для керівництва ЦНАПів, оскільки забезпечує швидкий візуальний доступ до показників ефективності – без потреби у глибокому зануренні в таблиці або складні бази даних. Можливість сортування звернень за виконавцями, терміновістю чи джерелом надходження дозволяє оперативно реагувати на виклики та уникати перевантаження окремих ланок адміністративної структури.

Zoho також підтримує широкий спектр інтеграцій із популярними цифровими сервісами: електронною поштою (Gmail, Outlook), календарями

(Google Calendar, Zoho Calendar), месенджерами, голосовими асистентами (зокрема Amazon Alexa) і навіть мобільними додатками для віддаленої роботи. Це робить її зручним інструментом для розбудови так званого сервісу «єдиного вікна», де громадянин отримує послугу через будь-який зручний канал – фізично, онлайн або в режимі асинхронної комунікації.

Завдяки модульній структурі, Zoho CRM можна масштабувати за потреби: додавати нові компоненти, розширювати функціонал, підключати додаткові аналітичні або комунікаційні інструменти без порушення роботи основного ядра системи. Ця властивість особливо цінна в умовах постійної зміни нормативної бази або оновлення регламентів надання послуг, оскільки дозволяє системі залишатися актуальною без потреби повного перепроектування.

Отже, Zoho CRM – це ефективне, доступне й адаптивне рішення для цифровізації документообігу в ЦНАПах, яке дозволяє гнучко підходити до налаштування процесів, персоналізувати взаємодію з громадянами та забезпечувати якісну внутрішню координацію в установі. Її впровадження є доцільним як для невеликих ЦНАПів, так і для установ із середнім обсягом навантаження, які прагнуть максимально ефективно використовувати наявні ресурси та водночас відповідати сучасним цифровим стандартам.

SAP CRM – складна, проте надзвичайно потужна система корпоративного рівня, яка призначена для автоматизації управлінських процесів у великих організаціях, зокрема тих, що працюють з великими обсягами документів та мають складну багаторівневу структуру. Основна перевага цієї системи полягає в її здатності функціонувати як частина єдиної ERP-екосистеми SAP, забезпечуючи наскрізну інтеграцію з модулями фінансів, закупівель, управління персоналом, аналітики й обліку [71]. У такому середовищі SAP CRM може слугувати не лише інструментом обробки звернень, а й центральною ланкою управління всіма інформаційними потоками організації, зокрема документообігом.

У сфері надання адміністративних послуг, особливо в ЦНАПах великих міст та обласних центрів, де щоденне навантаження на систему перевищує тисячі

звернень, SAP CRM демонструє високу стійкість до навантажень, стабільність та гнучкість у налаштуванні. Система підтримує повний життєвий цикл документа: починаючи від ініціації та формування запиту, його погодження, супроводу та внутрішнього обговорення – до архівації, контролю термінів зберігання та прав доступу. Водночас, кожна дія фіксується в системі за допомогою механізму аудит-трасування, що забезпечує можливість ретроспективного аналізу змін, авторизацій та порушень процедур.

Особливу увагу слід приділити засобам інформаційної безпеки, вбудованим у SAP CRM: система підтримує багаторівневу автентифікацію, шифрування даних при передачі та зберіганні, а також конфігурацію прав доступу до документів на рівні як окремого працівника, так і ролей у структурі установи. Ці інструменти дозволяють знизити ризики витоку конфіденційної інформації та відповідають міжнародним стандартам у сфері захисту персональних даних (GDPR, ISO/IEC 27001 тощо), що особливо важливо для державних установ, які працюють із великим обсягом чутливої інформації.

Завдяки високій інтеграційній здатності, SAP CRM дозволяє не лише ефективно керувати документообігом, а й поєднувати його з іншими управлінськими підсистемами: наприклад, із модулями кадрового обліку (для контролю навантаження на працівників), фінансового контролю (для обліку витрат на обслуговування), системою електронного архівування тощо. У такий спосіб формується повноцінна цифрова екосистема установи, в якій всі дані взаємопов'язані, узгоджені та доступні для аналітичної обробки.

SAP CRM також підтримує інструменти для побудови звітності та аналітики, що дозволяє виводити зведені дані про обсяг звернень, терміни виконання, порушення регламентів, продуктивність окремих структурних одиниць. Це створює підґрунтя для прийняття управлінських рішень, базованих на реальних цифрах, а не інтуїтивних оцінках, і забезпечує вищий рівень стратегічного планування в системі адміністративних послуг.

Отже, SAP CRM є доцільним рішенням для ЦНАПів з великою кількістю користувачів, розгалуженою структурою обслуговування та потребою в

побудові наскрізної цифрової моделі управління. Її можливості в частині контролю документів, автоматизації процедур, безпеки та аналітики дозволяють не лише підвищити якість обслуговування громадян, а й істотно покращити внутрішню організацію роботи, зменшити дублювання процесів і підвищити управлінську прозорість.

Freshworks CRM позиціонується як хмарна CRM-платформа нового покоління, що поєднує простоту використання, високу швидкість впровадження та функціональну насиченість. Її особливістю є орієнтація на інтуїтивно зрозумілий інтерфейс, який не вимагає тривалого навчання персоналу, що робить систему зручною для застосування в умовах ЦНАП, де значна частина працівників не є технічними спеціалістами. Система розроблена за принципом «все в одному» – користувач отримує доступ до модулів управління зверненнями, документами, комунікацією, автоматизацією процесів та аналітикою в межах єдиного вікна [72].

Freshworks CRM підтримує відстеження вхідних та вихідних документів, з фіксацією часу, виконавців, статусу обробки та автоматичним нагадуванням про завершення етапів. Система також дозволяє формувати регулярну та запитну звітність – як у вигляді таблиць, так і графічних візуалізацій. Вона має вбудовану аналітику за напрямками звернень, що дозволяє ЦНАПам виявляти найбільш затребувані послуги, сезонні коливання активності користувачів та проблемні ділянки в роботі персоналу. Усе це сприяє прийняттю рішень, спрямованих на покращення сервісу, зменшення часу очікування та підвищення задоволеності громадян.

Суттєвою перевагою системи є підтримка інтеграції з Google Workspace, Microsoft Outlook, поштовими клієнтами, мобільними застосунками та сервісами керування завданнями, що дозволяє забезпечити повноцінну взаємодію між усіма елементами цифрової інфраструктури установи. Крім того, Freshworks CRM передбачає можливість налаштування чат-ботів для попереднього збору інформації, відповіді на типові запитання громадян і автоматичного спрямування звернень до відповідальних працівників. Це особливо актуально для ЦНАПів, які

прагнуть скоротити час живого спілкування без втрати якості обслуговування, особливо в умовах високого навантаження.

Інша важлива характеристика Freshworks – підтримка мультиканальної взаємодії. Система здатна обробляти звернення, що надходять із різних джерел – сайтів, соціальних мереж, мобільних додатків, електронної пошти, телефонних дзвінків, особистих візитів – в одному централізованому інтерфейсі. Це значно полегшує роботу операторів, мінімізує втрати інформації та дозволяє зберігати повну історію комунікації з кожним користувачем. У ЦНАПах, які обслуговують як мешканців великих міст, так і жителів сільських територіальних громад, можливість забезпечити безперебійний сервіс у різних каналах комунікації є критично важливою.

Крім цього, Freshworks CRM може бути розгорнута у гібридному режимі – з підтримкою мобільного доступу до системи для працівників, які здійснюють виїзне обслуговування громадян або працюють у віддалених офісах. Це особливо корисно для мобільних ЦНАПів, які надають послуги у населених пунктах, де немає стаціонарних центрів обслуговування. У такому форматі працівники можуть реєструвати звернення, фіксувати дані, завантажувати документи та оновлювати статуси прямо з планшетів або смартфонів.

Таким чином, Freshworks CRM – це адаптивне, технологічно просунуте рішення для ЦНАП, що поєднує функціональність, зручність і можливість масштабування. Вона підходить для установ, які прагнуть підвищити рівень цифровізації, реалізувати персоналізований підхід до громадян, а також забезпечити ефективне управління документами та запитами в умовах постійної динаміки та зміни навантаження. Її використання сприяє розбудові сучасної, клієнтоорієнтованої моделі надання адміністративних послуг.

Таким чином, усі CRM-системи, що розглянуті вище є релевантними для умов діяльності ЦНАПів та мають потенціал для масштабування, локалізації та адаптації під різні типи установ. Вони забезпечують як базовий рівень автоматизації документообігу, так і розширені можливості для інтеграції, аналітики, формування політик безпеки та реалізації клієнтоорієнтованого

підходу. Вибір конкретної системи має ґрунтуватися на розмірі установи, обсязі звернень, бюджетних можливостях, рівні цифрової зрілості персоналу та стратегічних завданнях цифрової трансформації.

На основі порівняльного аналізу п'яти сучасних CRM-систем, що розглянуті у таблиці 3.1, можна зробити висновок, що всі платформи мають потенціал для впровадження в діяльність центрів надання адміністративних послуг. Проте з урахуванням специфіки роботи ЦНАП у місті Рівному, доцільним видається впровадження саме Terrasoft (Creatio).

Серед ключових аргументів на користь Terrasoft (Creatio) можна визначити наступні (рис.3.1).

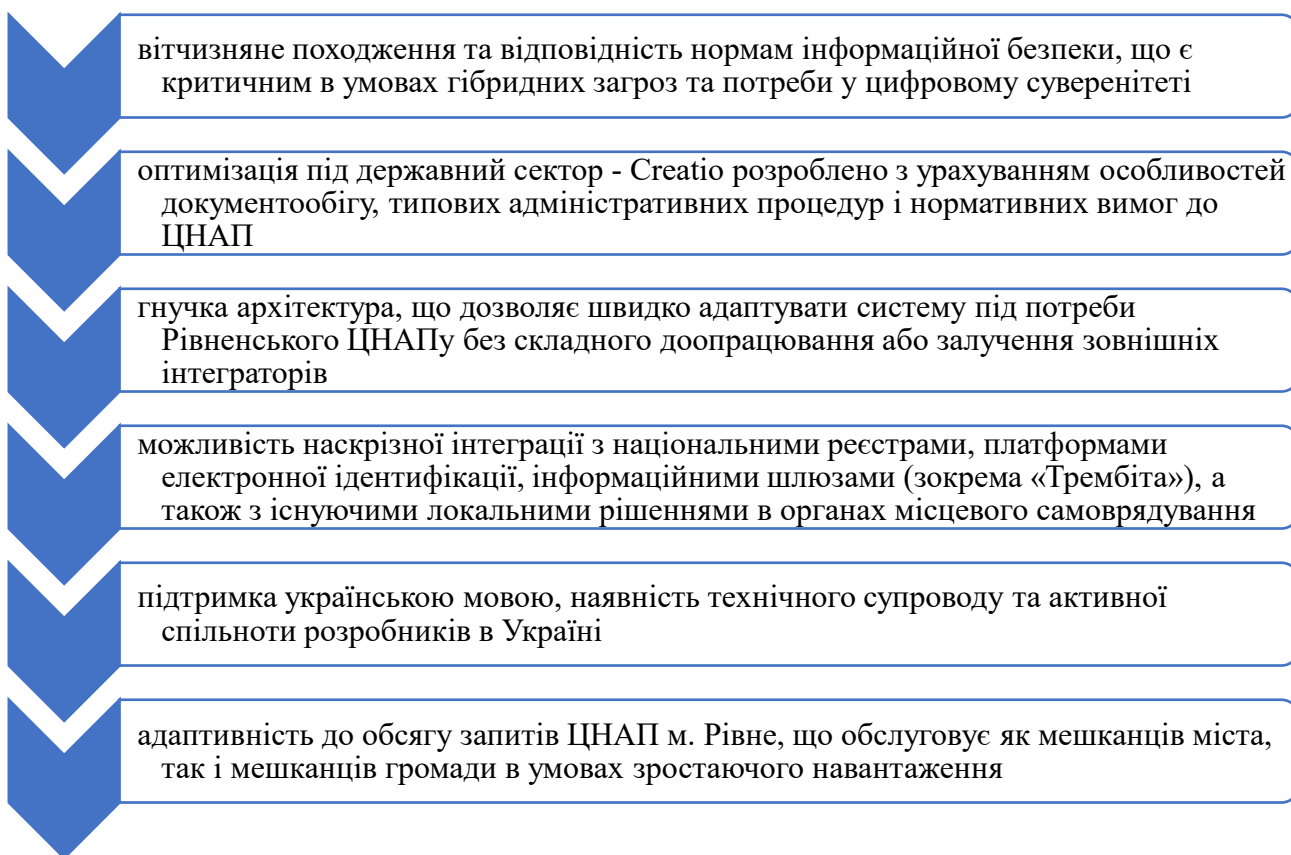


Рис.3.1. Ключові чинники вибору CRM-рішення Terrasoft (Creatio) для системи документообігу ЦНАП м. Рівне

Джерело: складено автором на основі аналізу системи [68]

З урахуванням вищезазначених факторів, Terrasoft (Creatio) є найбільш релевантною CRM-системою для впровадження в центрі надання адміністративних послуг м. Рівне. Вона оптимально поєднує стратегічні, функціональні, технологічні та безпекові характеристики, які повністю відповідають сучасним викликам цифрової трансформації у сфері публічного управління. У контексті зростаючої потреби у гнучких і водночас надійних системах управління документообігом, саме ця платформа демонструє високий рівень адаптивності до завдань державного сектору, підтримує наскрізну інтеграцію з інформаційними реєстрами та сумісна з нормативно-правовими рамками України у сфері електронного урядування.

Впровадження Terrasoft (Creatio) у ЦНАП м. Рівне дозволить не лише реалізувати повноцінну автоматизацію документообігу, а й створити підґрунтя для покращення організаційної культури управління, підвищення прозорості процесів, зменшення часу реагування на звернення громадян і мінімізації людського фактору в обробці документів. Окрім цього, система сприяє реалізації клієнтоорієнтованого підходу до надання адміністративних послуг, дозволяє персоналізувати взаємодію з мешканцями міста, прогнозувати навантаження на працівників та формувати стратегічні аналітичні звіти для управлінських потреб.

Таким чином, вибір саме цієї CRM-системи відповідає не лише технічним критеріям ефективності, але й загальнодержавним напрямам цифрового розвитку, орієнтованим на побудову прозорості, відкритої та результативної системи врядування. Успішне впровадження Terrasoft (Creatio) в ЦНАП м. Рівне може стати прикладом впровадження високотехнологічного рішення на муніципальному рівні, яке забезпечує баланс між інноваційністю, безпекою, нормативною відповідністю та доступністю для кінцевого користувача – громадянина.

3.2. План інтеграції CRM-системи в ЦНАП м.Рівне та очікувана ефективність впровадження CRM у контроль документообігу

Успішне впровадження CRM-системи у діяльність органу публічного адміністрування потребує поетапного, стратегічно обґрунтованого підходу, що поєднує технічну реалізацію, організаційні зміни, навчання персоналу та моніторинг очікуваних результатів. Особливої актуальності ця задача набуває в умовах підвищеного навантаження на ЦНАП м. Рівне, який обслуговує як міських мешканців, так і жителів територіальної громади. Відтак, запровадження CRM-платформи Terrasoft (Creatio), рекомендованої як найбільш адаптивної до українського нормативно-правового, інфраструктурного та сервісного середовища, вимагає чіткого плану дій, що дозволить поєднати цілі цифровізації з реальними управлінськими та технічними ресурсами установи.

Розроблений план інтеграції передбачає реалізацію комплексу заходів, що охоплюють підготовчий, технічний, організаційний та аналітико-оцінювальний етапи. Кожен з них має чітко визначені цілі, ресурси, відповідальних виконавців та очікувані результати. Особлива увага приділяється забезпеченню нормативної відповідності, безперервності надання послуг під час переходу до нової моделі документообігу, а також формуванню внутрішньої цифрової культури серед працівників ЦНАП. У подальшій частині розділу буде представлено таблицю очікуваної ефективності впровадження CRM-системи, що дозволить оцінити як прямі, так і непрямі результати ініціативи з позицій організаційної, операційної та соціальної результативності.

Для забезпечення результативного впровадження CRM-системи Terrasoft (Creatio) у діяльність ЦНАП м. Рівне розроблено структурований поетапний план, що охоплює всі ключові фази інтеграції – від попередньої аналітики до повномасштабного розгортання та моніторингу результатів. Кожен етап супроводжується конкретними управлінськими діями, обґрунтуванням їх доцільності та визначенням очікуваних результатів, що дозволяє забезпечити

послідовність, контрольованість і адаптивність процесу цифрової трансформації документообігу. Зведену інформацію представлено в табл.3.2.

Таблиця 3.2

План поетапної інтеграції CRM-системи Terrasoft (Creatio) в ЦНАП м.

Рівне

Етап	Зміст дій	Обґрунтування / Очікуваний результат
1	2	3
1. Аналіз поточної ситуації	- аудит існуючого документообігу; - визначення проблем і потреб; - інвентаризація цифрових ресурсів.	Дозволяє виявити «вузькі місця» та визначити цілі впровадження; забезпечує об'єктивну основу для конфігурування системи
2. Формування технічного завдання (ТЗ)	- узгодження цілей із керівництвом; - визначення функціональних модулів CRM; - опис необхідної інтеграції з реєстрами, електронною поштою, тощо.	ТЗ є базовим документом для адаптації Creatio до структури ЦНАП; запобігає помилкам на етапі налаштування
3. Вибір інфраструктури та інсталяція	- обрання моделі розгортання (хмара/локально); - інсталяція системи на тестовому середовищі; - налаштування базових процесів.	Врахування технічних умов установи та кібербезпеки; дозволяє адаптувати систему без шкоди поточній роботі ЦНАП
4. Інтеграція з наявними системами	- підключення до реєстрів (наприклад, «Трембіта», «Дія»); - синхронізація з Outlook, внутрішніми базами даних.	Забезпечує безперервність документообігу, уникає дублювання даних; формує єдине інформаційне поле
5. Налаштування прав доступу та шаблонів	- конфігурування ролей користувачів; - розробка шаблонів документів та типових маршрутів обробки; - створення аналітичних дашбордів.	Забезпечує контрольовану роботу персоналу; пришвидшує роботу з типовими запитами та звітами
6. Навчання персоналу	- проведення тренінгів і тестування; - розробка інструкцій та довідкових матеріалів; - формування груп підтримки	Мінімізує помилки в роботі, підвищує рівень прийняття змін персоналом; знижує опір до цифровізації
7. Пілотне впровадження	- запуск у тестовому режимі на одному відділі; - збір зворотного зв'язку; - оперативна корекція конфігурацій.	Дозволяє перевірити ефективність налаштувань без ризику для всієї установи
8. Повномасштабне розгортання	- включення всіх відділів до роботи в системі; - перехід на електронний документообіг; - заміна ручних процедур.	Повна цифрова трансформація документообігу; уніфікація процесів, зменшення часу обробки

1	2	3
9. Моніторинг і аналітика	- регулярний збір КРІ (час опрацювання, кількість помилок тощо); - порівняння до / після; - щомісячна аналітична звітність.	Об'єктивна оцінка ефективності впровадження; дає підстави для оптимізації процесів
10. Оцінка ефективності та вдосконалення	- проведення стратегічного аналізу результатів; - формування плану наступних вдосконалень; - визначення необхідності додаткових модулів або інтеграцій.	Забезпечує сталість результатів, адаптацію системи до зростаючих потреб; перехід від автоматизації до глибокої трансформації

Джерело: складено автором

Аналіз поточного стану документообігу – це перший і надзвичайно важливий етап, який передбачає всебічне вивчення існуючих процесів роботи з документами у ЦНАПі. Проводиться аудит організаційної структури, детальний аналіз схеми руху документів від моменту їх надходження до завершення опрацювання, а також виявлення слабких місць, які зумовлюють затримки, дублювання операцій або підвищену кількість помилок. Цей етап також включає оцінку рівня цифрової компетентності працівників і технічної інфраструктури. Виявлені під час аудиту проблеми ідентифікують цілі впровадження CRM-системи, а також дають змогу уникнути типових помилок під час налаштування системи. Глибоке розуміння поточного стану процесів створює міцну основу для подальшої адаптації платформи під реальні потреби установи.

Наступним кроком є формування технічного завдання (ТЗ) та проектної документації, що ґрунтується на результатах аудиту і є ключовим інструментом координації всіх учасників впровадження. У ТЗ визначаються конкретні функціональні модулі CRM, які необхідно реалізувати для оптимізації документообігу саме в ЦНАПі м. Рівне, а також прописуються вимоги щодо інтеграції з існуючими державними реєстрами, електронною поштою і внутрішніми інформаційними системами. Документ формується у тісній співпраці з керівництвом, ІТ-фахівцями і кінцевими користувачами, що дозволяє

максимально врахувати їхні потреби і особливості роботи. Узгодження ТЗ на цьому етапі мінімізує ризики непорозумінь і технічних помилок, які можуть виникнути під час налаштування системи.

Далі відбувається вибір інфраструктури та технічне розгортання CRM-системи, який включає оцінку переваг і недоліків хмарного та локального розміщення програмного забезпечення. Для ЦНАПу м. Рівне важливо визначити оптимальне рішення з урахуванням вимог інформаційної безпеки, наявної технічної бази і бюджетних обмежень. Хмарне рішення забезпечує гнучкість, масштабованість і знижує витрати на підтримку інфраструктури, тоді як локальне розгортання може мати перевагу у контролі над даними та відповідності національним стандартам. Після вибору платформи проводиться інсталяція CRM-системи у тестовому середовищі, що дає змогу перевірити базову функціональність і сумісність із існуючими ІТ-системами.

На етапі інтеграції з інформаційними системами та державними реєстрами забезпечується безперебійний обмін даними між CRM і ключовими інформаційними ресурсами, такими як «Трембіта», «Дія», реєстри територіальних громад, а також внутрішніми базами ЦНАПу. Така інтеграція запобігає дублюванню даних, скорочує час внесення інформації і підвищує якість обробки звернень. Вона створює єдине інформаційне поле, що дозволяє підвищити швидкість прийняття рішень та забезпечити прозорість і повноту документообігу.

Паралельно здійснюється налаштування прав доступу, ролей користувачів і шаблонів документів, що має забезпечити належний рівень безпеки інформації і контроль за її обробкою. Конфігурація прав визначає, які функції і документи доступні кожному співробітнику, що дозволяє запобігати несанкціонованому доступу і помилкам. Розробка шаблонів документів та типових маршрутів опрацювання допомагає стандартизувати процеси, прискорити виконання рутинних операцій та полегшити звітність.

Ключовим етапом є навчання персоналу, що дозволяє підвищити рівень цифрової компетентності працівників і забезпечити ефективне використання

CRM-системи. Навчання включає теоретичні заняття, практичні тренінги, розробку методичних матеріалів та супровід на перших етапах роботи. Це не лише зменшує ризики помилок, а й формує позитивне ставлення до цифрових змін, мінімізує опір та сприяє швидкій адаптації до нових робочих процесів.

Наступним кроком є пілотне впровадження – тестовий запуск системи у одному або кількох відділах ЦНАПу з метою перевірки працездатності, виявлення проблем і оперативного їх усунення. Цей етап важливий для збору зворотного зв'язку від користувачів, що допомагає адаптувати систему до реальних умов роботи без ризику для всієї установи.

Після успішного пілотного періоду відбувається повномасштабне впровадження CRM-системи, яке включає підключення усіх підрозділів ЦНАПу, переведення документообігу у цифровий формат та остаточне припинення старих паперових процедур. Це забезпечує уніфікацію процесів, підвищує продуктивність і дозволяє більш якісно і швидко надавати адміністративні послуги.

Останні етапи передбачають моніторинг та аналітику – систематичне збирання показників ефективності, таких як час опрацювання запитів, кількість помилок, рівень задоволеності громадян, якість звітності. Аналіз цих даних дозволяє керівництву ЦНАПу оперативно реагувати на проблеми, планувати покращення і контролювати результати впровадження.

Завершальний етап – це підсумкова оцінка ефективності системи та розробка рекомендацій щодо подальшого розвитку. На основі зібраної статистики і відгуків користувачів готуються висновки про досягнуті результати, визначаються можливості для оптимізації, а також плануються додаткові заходи щодо розширення функціоналу або підвищення рівня автоматизації.

Впровадження CRM-системи Terrasoft (Creatio) у ЦНАП м. Рівне ґрунтується на послідовному та системному підході, що включає аналіз поточних процесів, формування чіткого технічного завдання, адаптацію інфраструктури та інтеграцію з існуючими інформаційними ресурсами. Критичним є налаштування системи відповідно до специфіки установи, зокрема

прав доступу та шаблонів документів, що забезпечує відповідність нормативним вимогам та підвищує безпеку обробки даних. Важливою складовою є комплексне навчання персоналу, яке гарантує ефективне використання платформи та мінімізує ризики людських помилок. Етап пілотного впровадження слугує тестовим майданчиком для усунення недоліків і адаптації системи до реальних умов. Повномасштабний запуск дозволяє досягти уніфікації документообігу та оптимізації внутрішніх процесів. Систематичний моніторинг ключових показників ефективності дає можливість об'єктивно оцінити результати, здійснити коригування та забезпечити сталий розвиток цифрової платформи. Таким чином, запропонований план інтеграції створює надійну методологічну базу для переходу ЦНАП м. Рівне до сучасної, прозорої та клієнтоорієнтованої моделі надання адміністративних послуг.

В табл. 3.3. систематизовано ключові критерії, за якими оцінюватиметься результативність впровадження CRM у сфері контролю документообігу. Кожен із критеріїв не лише відображає якісні зміни у процесах, а й аргументовано демонструє, яким чином цифрова платформа допоможе ЦНАП м. Рівне подолати існуючі проблеми, підвищити ефективність роботи та покращити взаємодію з громадянами. Такий комплексний підхід є гарантією того, що реалізація проекту сприятиме не тільки технічній модернізації, а й трансформації організаційної спроможності установи загалом.

Таблиця 3.3

Ключові показники очікуваної ефективності впровадження CRM-системи Terrasoft (Creatio) у процес контролю документообігу в ЦНАП м. Рівне

№	Критерій ефективності	Конкретний показник для вимірювання	Аргументація впливу CRM-системи	Очікуваний результат для ЦНАП м. Рівне
1	2	3	4	5
1	Скорочення часу опрацювання документів	Середній час обробки одного документа (у годинах)	Автоматичне перенаправлення і контроль строків виконання зменшує ручні затримки та виключає "людські" простоти	Скорочення часу обробки на 30–45 %, що дозволить пришвидшити обслуговування громадян

1	2	3	4	5
2	Підвищення точності обліку документів	Відсоток документів без помилок у реєстрації та опрацюванні	Цифровий запис, аудит змін і версіювання виключають втрати та помилки, притаманні паперовому обігу	Зниження помилок у документах до менш ніж 5 %
3	Забезпечення прозорості контролю процесів	Частка операцій, що мають повну електронну трасу та журнал змін	CRM фіксує кожен крок проходження документа, що створює прозорі умови для моніторингу і запобігання зловживанням	100 % прозорості процесів з можливістю контролю в режимі реального часу
4	Оптимізація навантаження на працівників	Коефіцієнт нерівномірності розподілу заяв між виконавцями	Аналітика навантаження дозволяє раціонально розподіляти документи, уникати затримок через перевантаження	Зменшення дисбалансу навантаження на 40 %, підвищення продуктивності персоналу
5	Підвищення рівня інформаційної безпеки	Кількість інцидентів несанкціонованого доступу або змін даних	Гнучке налаштування ролей, багатофакторна автентифікація і журнал аудиту забезпечують безпеку інформації	Зведення інцидентів до нуля або мінімальний рівень (≤ 1 випадок на рік)
6	Підвищення задоволеності громадян	Відсоток звернень, опрацьованих у визначений нормативом строк	Автоматичний контроль строків та повідомлення запобігають затримкам, покращуючи сервіс для громадян	Підвищення своєчасного опрацювання звернень на 25–35 %
7	Покращення внутрішньої комунікації	Середній час відповіді між структурними підрозділами (в годинах)	Централізована система обміну інформацією скорочує затримки та втрати даних між відділами	Скорочення часу обміну інформацією на 50 %
8	Розширення аналітичних можливостей	Кількість та частота створення оперативних звітів і аналітик	Вбудовані аналітичні інструменти підтримують прийняття оперативних і стратегічних рішень	Регулярне формування аналітики (щомісячно/щоквартально) для ефективного управління

Джерело: складено автором на основі думки експертів та досвіду компаній які впровадили дану CRM-систему [68]

У таблиці наведено ключові критерії ефективності, за якими буде оцінюватися впровадження CRM-системи Terrasoft (Creatio) у ЦНАП м. Рівне, зокрема в контексті покращення контролю за процесом документообігу. Кожен

критерій має практичне значення для підвищення якості внутрішньої організації, забезпечення безперервності обробки документів, а також для вдосконалення взаємодії з громадянами. Ці критерії були сформовані на основі аналізу існуючих проблем ЦНАП, а також урахування специфіки міського адміністративного середовища.

Перший критерій – скорочення часу обробки документів. В умовах Рівного, де щоденно надходить значний обсяг звернень, автоматизація маршрутизації документів і нагадувань про терміни виконання дасть змогу суттєво знизити затримки, які на сьогодні призводять до накопичення черг та незадоволеності громадян. Очікується, що середній час опрацювання звернень знизиться приблизно на третину, що безпосередньо підвищить оперативність надання послуг.

Другий критерій – підвищення точності і повноти обліку документів. Сучасна CRM забезпечить централізоване цифрове збереження всіх заяв і супровідних матеріалів з автоматичним версіонуванням, що виключить людські помилки і втрати інформації. Це особливо важливо для запобігання дублюванню та забезпечення достовірності даних, що має суттєве значення для контролю й подальшого аналізу роботи ЦНАП.

Третій критерій – прозорість контролю процесів. Запровадження цифрового журналу руху документів у системі дозволить керівництву в будь-який момент відстежувати статус кожного звернення, визначати відповідальних виконавців та терміни, що підвищить рівень підзвітності і дозволить оперативно реагувати на потенційні проблеми. Прозорість процесів стимулює дисципліну серед персоналу та зміцнює довіру громадян до установи.

Четвертий критерій – оптимізація розподілу навантаження на працівників. CRM-аналітика допоможе виявити нерівномірності в роботі співробітників, що знизить ризик їх перевантаження і дозволить більш ефективно розподіляти запити. Такий баланс сприятиме збереженню високого рівня продуктивності і зниженню помилок, викликаних втомою або поспіхом.

П'ятий критерій стосується забезпечення інформаційної безпеки. Запроваджувана система гарантуватиме багаторівневу авторизацію, шифрування даних та контроль дій користувачів, що суттєво знизить ризики витоку або несанкціонованого доступу до конфіденційної інформації. Це є критично важливим у світлі вимог законодавства та збереження репутації ЦНАП.

Шостий критерій – підвищення рівня задоволеності громадян. Прискорення обробки запитів, прозорість надання інформації та можливість відстежувати статус своїх звернень у режимі реального часу значно покращать клієнтський досвід і сприятимуть формуванню позитивного іміджу установи.

Сьомий критерій пов'язаний із внутрішньою комунікацією. CRM забезпечить централізований обмін інформацією між структурними підрозділами, що скоротить час передачі даних і знизить ймовірність втрати важливої інформації в процесі взаємодії. Це призведе до більш скоординованої роботи та ефективнішого управління ресурсами.

Восьмий критерій – розширення аналітичних можливостей. Завдяки вбудованим інструментам бізнес-аналітики керівництво ЦНАП зможе регулярно отримувати детальні звіти та робити обґрунтовані управлінські рішення на основі точних даних. Такий підхід сприятиме системному розвитку установи та оперативному коригуванню процесів відповідно до змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

В цілому наведені критерії формують цілісний комплекс показників, який дозволяє оцінити вплив CRM-системи не лише на технічні аспекти контролю документообігу, а й на організаційні, інформаційні та соціальні складові діяльності ЦНАП м. Рівне, що є запорукою сталого підвищення якості адміністративних послуг.

Висновки до розділу 3

Інтеграція CRM-систем у діяльність центрів надання адміністративних послуг є ключовим напрямом удосконалення управління документообігом, що дозволяє забезпечити не лише автоматизацію рутинних процесів, а й формування єдиного цифрового середовища з високим рівнем прозорості, підзвітності та клієнтоорієнтованості. Аналіз функціональних можливостей провідних CRM-рішень, рекомендованих для публічного сектору, засвідчує доцільність впровадження в ЦНАП м. Рівне вітчизняної системи Terrasoft (Creatio), яка відповідає національним вимогам інформаційної безпеки, підтримує інтеграцію з державними реєстрами, адаптована до специфіки надання адміністративних послуг та забезпечує ефективне управління всіма етапами обігу документів. Такий підхід дозволяє закласти надійну інституційну основу для подальшої цифрової трансформації системи обслуговування громадян на муніципальному рівні.

Розроблений план інтеграції CRM-системи Terrasoft (Creatio) у ЦНАП м. Рівне передбачає послідовну реалізацію технічних, організаційних та навчальних заходів, що спрямовані на максимальне підвищення ефективності контролю документообігу. Впровадження системи забезпечить автоматизацію ключових процесів, інтеграцію з державними реєстрами, налаштування чіткої системи прав доступу та стандартизацію обробки звернень, що суттєво скоротить час розгляду документів і мінімізує ризики втрат і помилок. Одночасно комплексне навчання персоналу та пілотне тестування гарантують адаптацію користувачів і належний рівень експлуатації системи. Очікувана ефективність реалізації цього проекту проявиться у значному підвищенні прозорості, підзвітності та безпеки документообігу, оптимізації навантаження на працівників і покращенні якості надання адміністративних послуг, що створить міцний фундамент для подальшої цифрової трансформації ЦНАП м. Рівне.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Документообіг у публічному управлінні виконує не лише технічну, а й управлінську та правову функцію, оскільки забезпечує належне формування, передавання та збереження управлінських рішень у формалізованому вигляді. Раціональна організація цього процесу дозволяє підтримувати внутрішню дисципліну, зменшувати ризики інформаційних втрат і підвищувати відповідальність посадових осіб за прийняті рішення. Окремого значення набуває класифікація документообігу за різними критеріями, що дає змогу адаптувати організаційну модель до реальних умов функціонування органу влади. Такий підхід сприяє створенню сталого управлінського середовища, яке базується на впорядкованій роботі з інформацією та підвищеній прозорості адміністративної діяльності.

Нормативно-правове регулювання документообігу в системі центрів надання адміністративних послуг охоплює комплекс норм, які визначають порядок взаємодії з документами на всіх етапах їхнього життєвого циклу. Забезпечення контролю в цьому контексті розглядається як обов'язкова складова ефективного надання послуг громадянам, що передбачає дотримання строків, процедур, стандартів і відповідальності виконавців. Чіткість законодавчих і нормативних вимог, їх логічна структурованість і відповідність принципам сучасного врядування дозволяють формувати керовану, прозору й правомірну систему документообігу. Такий правовий фундамент є гарантією стабільності адміністративних процесів і ефективного реагування на потреби користувачів послуг.

Інформаційні технології, зокрема CRM-системи, відкривають нові можливості для вдосконалення управлінських процесів у публічному секторі, зокрема в частині контролю за документообігом. Адаптація таких систем до потреб ЦНАПів дозволяє не лише автоматизувати рутинні завдання, але й забезпечити гнучке управління контактами, запитами й супровідною документацією. Використання CRM створює умови для формування

персоніфікованого підходу до заявника, посилення підзвітності працівників, зменшення адміністративного навантаження та покращення внутрішньої координації. У цифровому середовищі ці системи стають важливим інструментом забезпечення інформаційної цілісності, прозорості процедур та ефективного прийняття рішень на всіх рівнях адміністративної діяльності.

Центр надання адміністративних послуг у місті Рівне є ключовою інституцією локального врядування, що ефективно поєднує сучасні технологічні рішення, нормативну базу та соціальну орієнтацію для забезпечення високоякісного обслуговування громадян. Завдяки багаторівневій організаційній структурі, широкому спектру послуг, впровадженню цифрових платформ і орієнтації на різні категорії населення, ЦНАП демонструє високу інституційну гнучкість і здатність швидко адаптуватися до викликів, зокрема в умовах воєнного стану та соціально-політичних змін. Аналіз динаміки кількості обслугованих споживачів свідчить про важливу роль установи у підтримці громадян, зростання попиту на адміністративні сервіси та перспективи подальшого розвитку як інтегрованої платформи публічних послуг, що сприяє підвищенню якості життя та зміцненню довіри до місцевої влади.

Система документообігу та контрольні механізми в ЦНАП м. Рівне є ефективно організованими і здатними забезпечувати своєчасну, якісну та прозору обробку адміністративних документів. Впроваджені інструменти контролю, зокрема реєстрація документів, моніторинг строків, аудит якості та електронний документообіг, забезпечують високий рівень відповідальності та знижують ризики помилок. Одночасно виявлено певні можливості для подальшого вдосконалення, зокрема в оптимізації перевірки первинної документації та підвищенні автоматизації аудиторських процедур. Загалом, наявна система є міцною основою для підтримки стабільної роботи ЦНАП і підвищення якості надання адміністративних послуг громадянам.

У системі контролю документообігу ЦНАП м. Рівне існують низка суттєвих недоліків, які впливають на ефективність і якість обробки документів. Серед них – недостатня автоматизація аудиту, помилки у первинній

документації, затримки у погодженні документів, а також обмежений контроль за доопрацюваннями і недосконалість системи доступу, ці проблеми ускладнюють оперативне надання послуг, збільшують навантаження на персонал і можуть знижувати рівень довіри громадян. Крім того, недостатня кваліфікація працівників та відсутність повної інтеграції з електронними платформами перешкоджають повноцінній цифровій трансформації системи, що підкреслює необхідність впровадження заходів для покращення організації та контролю документообігу.

Інтеграція CRM-систем у роботу центрів надання адміністративних послуг є важливим кроком удосконалення управління документообігом, що автоматизує рутинні процеси і формує єдине цифрове середовище з прозорістю, підзвітністю та клієнтоорієнтованістю. Аналіз провідних CRM-рішень для публічного сектору підтверджує доцільність впровадження в ЦНАП м. Рівне вітчизняної системи Terrasoft (Creatio), що відповідає вимогам безпеки, підтримує інтеграцію з державними реєстрами, адаптована до специфіки адміністративних послуг і забезпечує ефективне управління документообігом. Це створює надійну основу для цифрової трансформації обслуговування громадян на муніципальному рівні.

Розроблений план інтеграції CRM-системи Terrasoft (Creatio) у ЦНАП м. Рівне передбачає послідовну реалізацію технічних, організаційних та навчальних заходів, що спрямовані на максимальне підвищення ефективності контролю документообігу. Впровадження системи забезпечить автоматизацію ключових процесів, інтеграцію з державними реєстрами, налаштування чіткої системи прав доступу та стандартизацію обробки звернень, що суттєво скоротить час розгляду документів і мінімізує ризики втрат і помилок. Одночасно комплексне навчання персоналу та пілотне тестування гарантують адаптацію користувачів і належний рівень експлуатації системи. Очікувана ефективність реалізації цього проєкту проявиться у значному підвищенні прозорості, підзвітності та безпеки документообігу, оптимізації навантаження на працівників і покращенні якості надання адміністративних послуг, що створить міцний фундамент для подальшої цифрової трансформації ЦНАП м. Рівне.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про електронний цифровий підпис» 22.05.2003 № 852–IV. URL:: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/852-15>. (дата звернення: 20.04.2025).
2. Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» № 2155-VIII від 5 жовтня 2017 р. // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2155-19> (дата звернення: 18.05.2025).
3. Закон України «Про звернення громадян» від 02.10.1996 № 393/96-ВР URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 18.05.2025).
4. Закон України «Про адміністративні послуги» від 06.09.2012. № 5203-VI URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17>
5. Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» від 22.05.2003 № 851-IV
6. Закон України «Про Перелік документів дозвільного характеру у сфері господарської діяльності» від 19.05.2011 № 3392-VI
7. Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання електронної взаємодії електронних інформаційних ресурсів» № 606 від 8 вересня 2016 р. // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/606-2016-%D0%BF> (дата звернення: 18.05.2025).
8. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження плану заходів з реалізації Концепції розвитку електронного урядування в Україні» № 617-р від 22 серпня 2018 р. // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/617-2018-%D1%80> (дата звернення: 18.05.2025).
9. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку використання коштів держбюджету за програмою «Електронне урядування»» № 236 від 14 березня 2012 р. // База даних «Законодавство України» / Верховна

Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/236-2012-%D0%BF> (дата звернення: 18.05.2025).

10. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції розвитку електронної демократії в Україні» № 797-р від 8 листопада 2017 р. // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/797-2017-%D1%80> (дата звернення: 18.05.2025).

11. Наказ Міністерства цифрової трансформації України «Вимоги до засобів електронної ідентифікації, рівнів довіри...» № 130 від 05 грудня 2022 р. // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0129-23> (дата звернення: 18.05.2025).

12. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України № 851–IV від 22.05.2003 р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/851-15>. (дата звернення: 20.04.2025).

13. Закон України «Про адміністративні послуги» № 5203-VI від 6 вересня 2012 року // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/5203-17> (дата звернення: 18.05.2025).

14. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Примірного положення про центр надання адміністративних послуг» № 118 від 20 лютого 2013 року // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/118-2013-%D0%BF> (дата звернення: 18.05.2025).

15. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Примірного регламенту центру надання адміністративних послуг» № 588 від 1 серпня 2013 року // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/588-2013-%D0%BF> (дата звернення: 18.05.2025).

16. Постанова КМУ № 55 від 17.01.2018 «Деякі питання документування управлінської діяльності» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/55-2018-%D0%BF> (дата звернення: 15.05.2025).

17. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Деякі питання надання адміністративних послуг через центри надання адміністративних послуг» № 523-р від 16 травня 2014 року, м. Київ // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/523-2014-%D1%80> (дата звернення: 18.05.2025).

18. Асєєв Г.Г. Управління сучасним документообігом: теорія, структура, методи. Вісник Книжкової палати. 2004. № 4. С. 26–29.

19. Бочуля Т., Бехверхий К. Обслуговування облікової інформації: архіви, база даних, системи великих обсягів даних (Big data). Бух. облік і аудит. 2014. № 8. С. 29–37.

20. Варламова Л. Н. Новий стандарт у сфері діловодства. Секретар–референт. 2007. №6. с. 164.

21. Ворона Н.Р., Уваров О.Ю. Зберігання документів на підприємстві. Податки та бухгалтерський облік. Спеціальний випуск 2007. №9. С.4–111.

22. Гоголюк Н.Г., Казімірова І.А. Сучасне діловодство: зразки документів, діловий етикет, інформація для ділової людини К.: Довіра, 2007. 687 с.

23. Гончарова Н. Документаційне забезпечення менеджменту: Навчальний посібник. М–во освіти і науки України, Київський нац. ун–т культури і мистецтв К.: Центр навчальної літератури, 2006. 259 с.

24. Гордієнко. К.Д. Діловодство в роботі секретаря. Практичний посібник. К.: КНТ, 2006. 280 с.

25. Дудар З.В., Самофалов Л.Д. Ревенчук І.А Діловодство з використанням комп'ютерної техніки: Навч.посіб. Х. Компанія СМІТ, 2009 330с.

26. Документне забезпечення управлінської діяльності організацій: навч.–метод. посіб.; Рівнен. держ. гуманітар. ун–т. Рівне : 2016. 116 с.

27. Електронний документообіг: сучасні тенденції та проблеми провадження URL: http://www.rusnauka.com/34_VPEK_2012/Philologia/7_121024.doc.htm (дата звернення: 20.04.2025)

28. Жигалов В. Т., Шимановська Л.М. Основи менеджменту і управлінської діяльності. К. : Вища шк., 2015. 223 с.
29. Зварич М.М. Інформаційне забезпечення надання адміністративних послуг в Україні URL: www.nbuv.gov.ua/portal/soc.../Zvarich.pdf. (дата звернення: 28.11.2024).
30. Інформаційне забезпечення управлінської діяльності в умовах інформатизації: організаційно–правові питання теорії і практики. За ред. Р. Калюжного та В. Шамрая. К. 2002. 296 с.
31. Кірсанова М.В., Аксьонов Ю.М. Курс діловодства: Документальне забезпечення управління: Навчальний посібник 2 вид. .ИНФРА–М. 2006. 339 с.
32. Кисельова А. Сучасні системи електронного документообігу: архітектура архівного модуля. Наукові праці Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського. Київ, 2013. Вип. 36. –С. 98–113.
33. Ковтанюк Ю. Сучасні завдання електронного документознавства в Україні. Наукові праці Національної бібліотеки України імені В.І. Вернадського. НАН України, Нац. б–ка України ім. В. І. Вернадського, Асоц. б–к України Київ, 2012. Вип. 34. С. 29–37.
34. Корнева Т. В. Правове та організаційне забезпечення електронного документообігу при переміщенні товарів. Часопис Київ. ун–ту права. 2013. № 3. С. 116–119.
35. Крутова А. Електронний документообіг на підприємствах електронної комерції. Економіст. 2011. № 3. С. 31–35.
36. Кручиніна Т. Переваги й недоліки електронного документообігу. Секретарь–референт. 2014. № 10. С. 26–31.
37. Кузнецова Т.В. Лихачов М.Т., Райхцаум А.Л. Документи і діловодство. Справ. Посібник. М.: Економіка. 2007. 271 с.
38. Матвієнко О.В. Основи організації електронного документообігу: навч. пос. К. : Центр учбової літератури, 2008. 112 с.

39. Малащенко А. О. Електронне діловодство: монографія. Нац. акад. наук України, Ін-т кібернетики ім. В. М. Глушкова. К. : Наукова думка, 2013. 138 с.
40. Мартинюк Т. Організація та проведення нарад засобами систем електронного документообігу. Довід. секретаря та офіс-менеджера. 2014. № 6. С. 41–42.
41. Міщенко А.П. Стратегічне управління. Навчальний посібник. К: «Центр навчальної літератури», 2011. 285 с.
42. Мобільні центри надання адміністративних послуг URL: <https://mokavto.com.ua/index.php/typography/spetsializovana-tekhnika/171-mobilni-tsnapri> (дата звернення 20.11.2024).
43. Мойсєєв В.А. Паблік рілейшнз. К.: Академвидав, 2007. 240 с.
44. Основи паблік рілейшнз: навч. посіб. для студентів спец. 053 «Психологія» та 281 «Публічне управління та адміністрування». О. Г. Романовський, Н. В. Серєда, Є. В. Воробйова; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків : НТУ «ХПІ», 2018. 173 с.
45. Паламарчук Л. Підготовка електронних документів до передачі в архів установи. Секретарь-референт. 2013. № 12. –С. 11–16.
46. Паламарчук Л. Проблеми зберігання документів з кадрових питань в електронній формі. Секретарь-референт. 2013. № 10. С. 8–16.
47. Пелехата О. Управління документними комунікаціями за допомогою мережних технологій. Вісн. Кн. палати. 2012. № 3. С. 29–31.
48. Писаренко В. П. Класифікація та складові електронних документів. Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. Харків, 2012. Вип. 2. С. 101–105.
49. Плешакова-Боровинська М. Системи електронного документообігу в діяльності. Вісн. Кн. палати. 2012. № 7. С. 35–38.
50. Порівняльний огляд систем електронного документообігу, Книги та статті URL: <http://easy-code.com.ua/2012/08/porivnyalniy-oglyad-sistem->

elektronnogo–dokumentoobigu–knigi–ta–statti–rizne–statti/. (дата звернення: 20.04.2025)

51. Радченко С. В. Особливості систем електронного документообігу у державних органах України. Статті та повідомлення, 2013. С. 396.

52. Структура та компоненти системи електронного документообігу URL: <http://nauch.com.ua/geografiya/20401/index.html?page=2> (дата звернення: 20.04.2025)

53. Скібіцька Л. І. Діловодство: навч. посіб. для студ. ВНЗ 2–ге вид. К.: Кондор, 2012. 219 с

54. Сучасний електронний документообіг URL: <http://uchenik-ua.com/akts/851/index.html>. (дата звернення: 20.04.2025)

55. Сутність функціональних стратегій в процесі реалізації стратегічних змін URL: <http://bibliofond.ru/view.aspx?id=707207>. (дата звернення: 20.04.2025)

56. Системи електронного документообігу змін URL: http://b-o.com/book_367_glava_53_12.2._Системи_елек?.html (дата звернення: 20.04.2025)

57. Тітенко Л.А. Діловодство з використанням комп'ютерної техніки: навч. посіб. Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун–т ім. Вадима Гетьмана». К. : КНЕУ, 2014. 345 с.

58. Ткачук Г.І. Постова С.А. Використання електронної системи документообігу у ВНЗ Магістратура в умовах євроінтеграційних процесів вищої школи. Житомир: ЖДУ, 2014. С. 254.

59. Уніфікована система організаційно–розпорядчої документації. Вимоги до оформлювання документів: ДСТУ 4163–2003: Стандарт: Наукове видання. К.: Держспоживстандарт України, 2003. 23 с.

60. Ушкаленко І.М., Зелінська Ю.С. Інформаційно-комунікаційні технології, як основа державного управління на шляху цифрової трансформації та реформування. Ефективна економіка. №11, 2019. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/53.pdf (дата звернення: 28.11.2024).

61. Федусенко О. В., Доманецька І.М, Красовська Г.М. Проектування систем електронного документообігу: навч. посіб. для студ., які навч. за напрямом підгот. 6.050101 «Комп'ютерні науки». Київ. нац. ун-т буд-ва і архітектури. Київ : КНУБА, 2017. 287 с.
62. Хоменко М. О. Грабарь О.Г. Посібник з діловодства: навч. посіб. 2-е вид., випр. і доп. К. : Генеза, 2013. 103 с.
63. Центр надання адміністративних послуг у місті Рівному URL: https://www.cnapr.v.gov.ua/?utm_source=chatgpt.com(дата звернення: 10.05.2025).
64. Цифрові адміністративні послуги в Україні. Практичний посібник. 2023 URL: <https://uastrat.com/wp-content/uploads/2024/02/digital-administrative-services-in-ukraine-2023.pdf> (дата звернення: 20.11.2024).
65. Шпірко А.Р., Прокопенко А.А. Впровадження та ефективне використання електронного документообігу й електронного підпису в Україні: проблеми, нові можливості, шляхи розвитку. Вісник НБУ. 2005. № 3. С. 36–41.
66. Черненко, О. І. Документаційне забезпечення управління: навч. посібник. Львів: Видавничий центр ЛНУ, 2019. 280 с.
67. Customer Relationship Management, CRM URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/customer-relationship-management-crm> (дата звернення: 27.10.2024).
68. Terrasoft (Creatio) URL: <https://www.creatio.com/ua/> (дата звернення: 27.10.2024).
69. Microsoft Dynamics 365 URL: <https://www.microsoft.com/ru-ru/dynamics-365> (дата звернення: 27.10.2024).
70. Zoho CRM URL: <https://www.zoho.com/crm/> (дата звернення: 27.10.2024).
71. SAP CRM URL: <https://www.sap.com/ukraine/products/crm.html> (дата звернення: 27.10.2024).
72. Freshworks CRM URL: <https://www.freshworks.com/crm/sales/> (дата звернення: 27.10.2024).

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВОДНОГО
ГОСПОДАРСТВА ТА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ
Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту

**ДЕТЕРМІНАНТИ СОЦІАЛЬНО-
ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ
ДЕРЖАВИ, РЕГІОНІВ ТА СУБ'ЄКТІВ
ГОСПОДАРЮВАННЯ**

ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ

*II Міжнародної науково-практичної
конференції
присвяченої 20-річчю кафедри фінансів та
економічної безпеки Національного
університету водного господарства
та природокористування*



**15 листопада 2024 р.
м. Рівне, Україна**

	ВИКЛИКИ	
Маланчук Л. О., Ковальчук О.В.	ІНТЕГРАЦІЯ CRM-СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ ДОКУМЕНТООБІГУ В ЦНАП	ДЛЯ 438

