

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
Факультет управління
Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему:

**«ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ
ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ»**

Виконав: студентка 4 курсу, групи ПУА-41(з)
спеціальності «Публічне управління та
адміністрування» ОР «Бакалавр»
Поцула Ася Віталіївна

Керівник: к.е.н., доцент Жук О.І.

Рецензент: д.е.н., професор Щур Р.І.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....	6
1.1. Сутність та значення інформаційного забезпечення в системі публічного управління	6
1.2. Нормативно-правові засади інформаційного забезпечення органів місцевого самоврядування	10
1.3. Сучасні інформаційні системи та цифрові технології в управлінні	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ГРЕЧАНОПОДІВСЬКОГО ВІДДІЛУ ОСВІТИ.....	19
2.1. Загальна характеристика діяльності та повноважень установи..	19
2.2. Оцінка системи інформаційного забезпечення та документообігу у відділі освіти	23
2.3. Аналіз проблем та недоліків при зборі й обробці даних	27
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	32
3.1. Напрями вдосконалення інформаційної роботи в умовах цифровізації.....	32
3.2. Впровадження інструментів електронного урядування та цифрових сервісів	35
3.3. Оцінка очікуваної ефективності від запропонованих заходів	37
ВИСНОВКИ.....	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	44

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку України характеризується двома паралельними, глибинними трансформаційними процесами, які кардинально змінюють архітектуру публічного управління. Перший - реформа децентралізації, внаслідок якої понад 1 400 об'єднаних територіальних громад отримали широкі фінансові та адміністративні повноваження. Другий - цифровізація державних послуг, реалізована в рамках Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України. Ці два процеси зустрілися саме на місцевому рівні, де органи самоврядування отримали нові ресурси, але водночас зіткнулися з принципово новими вимогами щодо якості, швидкості та захисту інформації, необхідної для управлінських рішень.

В умовах повномасштабного воєнного вторгнення ці виклики набули нового, критичного виміру. Кількість кібератак на об'єкти державної інфраструктури, у тому числі на муніципальні інформаційні системи, зростає в рази. Органи місцевого самоврядування опинилися на передовій інформаційної безпеки, не маючи ані відповідних кадрів, ані фінансових ресурсів для протидії новим загрозам. Водночас держава продовжує нарощувати вимоги до якості та повноти даних: системи АІКОМ 2, "Мрія", "Дія", Єдина державна електронна база з питань освіти (ЄДЕБО) стали обов'язковими інструментами, без яких неможливо отримати бюджетне фінансування.

Сфера освіти є особливо чутливою в цьому контексті, адже саме відділи освіти сільських рад є головними розпорядниками освітньої субвенції та безпосередніми операторами даних про десятки тисяч дітей. Будь-яка помилка в інформаційному забезпеченні освітньої галузі - від некоректного обліку учнів до затримки звітності - автоматично конвертується у фінансові санкції, репутаційні втрати або порушення конституційного права громадян на освіту.

Ця пряма залежність між якістю інформаційного забезпечення та результативністю освітньої політики робить дослідження даної проблематики не лише академічно важливим, а й практично необхідним.

Гречаноподівський відділ освіти Гречаноподівської сільської ради Криворізького району Дніпропетровської області є репрезентативним прикладом сільського органу управління освітою, що координує мережу з п'яти закладів загальної середньої освіти в умовах обмеженого фінансування, дефіциту кваліфікованих кадрів та наростаючих вимог до цифрового документообігу. Аналіз стану інформаційного забезпечення цієї установи та розробка практичних рекомендацій щодо його вдосконалення становлять практичну цінність для всіх подібних структур в Україні.

Об'єктом дослідження є система інформаційного забезпечення діяльності органів публічної влади на рівні місцевого самоврядування.

Предметом дослідження виступає процес організації та вдосконалення інформаційного забезпечення управлінської діяльності в Гречаноподівському відділі освіти Гречаноподівської сільської ради Криворізького району Дніпропетровської області.

Мета роботи полягає у проведенні аналізу поточного стану інформаційного забезпечення діяльності відділу освіти, виявленні наявних проблем та розробці практичних рекомендацій щодо їх усунення в умовах цифровізації.

Відповідно до визначеної мети сформовано такий перелік завдань:

1. Охарактеризувати теоретичні засади інформаційного забезпечення в системі публічного управління.
2. Проаналізувати нормативно-правову базу, що регламентує діяльність органів місцевого самоврядування у сфері освіти та захисту даних станом на 2026 рік.
3. Дослідити сучасні інформаційні системи та цифрові технології, що застосовуються в управлінні освітою на рівні місцевого самоврядування.

4. Здійснити аналіз організаційної моделі та інформаційних потоків Гречаноподівського відділу освіти.

5. Виявити та систематизувати основні проблеми і структурні недоліки при зборі, обробці та захисті даних у Гречаноподівському відділі освіти.

6. Розробити напрями вдосконалення інформаційного середовища з урахуванням нових вимог кібербезпеки та електронного урядування.

Для досягнення поставленої мети застосовано такі методи дослідження: метод системного аналізу використано для вивчення відділу освіти як єдиного цілого; нормативно-правовий аналіз дозволив оцінити відповідність роботи установи новим вимогам законодавства; метод синтезу та узагальнення застосовано під час розробки рекомендацій щодо впровадження цифрових сервісів; структурно-функціональний метод допоміг дослідити розподіл обов'язків між працівниками відділу.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1. Сутність та значення інформаційного забезпечення в системі публічного управління

Система публічного управління становить собою багатокomпонентний механізм, здатність якого до виживання та ефективного функціонування визначається якістю внутрішніх комунікацій. Архітектура державного апарату та органів місцевого самоврядування побудована на безперервному обміні даними між різними рівнями ієрархії [1, с. 47]. Інформаційне забезпечення в цьому контексті виступає не допоміжною функцією апарату, а базовим стратегічним ресурсом, що генерує саму можливість прийняття управлінських рішень. Будь-яка владна інституція діє в умовах постійного дефіциту ресурсів - фінансових, часових та людських. Здатність керівництва раціонально розподіляти ці обмежені ресурси спирається виключно на наявність достовірних, структурованих та своєчасно отриманих масивів даних. Відсутність релевантної інформації паралізує управлінську вертикаль, перетворюючи стратегічне планування на хаотичне реагування на поточні кризи [6, с. 112].

Варто наголосити, що ціна інформаційної помилки на рівні місцевого самоврядування є надзвичайно високою, оскільки вона безпосередньо конвертується у втрачені бюджетні надходження або неефективно витрачені кошти платників податків. Якщо великі корпорації можуть дозволити собі експерименти та фінансові резерви для покриття збитків від хибних рішень, то сільська громада з обмеженим бюджетом такої розкоші не має. Кожна неточна цифра у звіті про контингент учнів, кожен вчасно не опрацьований запит від профільного міністерства або кожна затримка з оприлюдненням тендерної документації неминуче призводить до конкретних фінансових санкцій,

репутаційних втрат або судових позовів проти органу влади. Отже, інформаційне забезпечення виступає не просто технічним елементом апаратної роботи, а фундаментальним механізмом забезпечення фінансової стійкості та правової безпеки всієї територіальної громади.

У контексті управління освітою на рівні сільської ради ця теза набуває особливої гостроти. Відділ освіти виступає розпорядником коштів, які формуються за складними формулами на основі десятків статистичних показників. Неточність в обліку хоча б одного учня з особливими освітніми потребами або помилка в розрахунку педагогічного навантаження автоматично призводить до недофінансування конкретної школи. Це, своєю чергою, запускає ланцюгову реакцію: школа не може виплатити заробітну плату вчителям у повному обсязі, вчителі звільняються, якість освіти падає, а батьки переводять дітей до сусідніх громад. Таким чином, початкова інформаційна помилка масштабується до рівня загрози самому існуванню освітньої мережі громади.

Дослідники теорії державного управління розглядають інформаційне забезпечення як безперервний процес збору, аналітичної обробки, зберігання та цілеспрямованої передачі даних, необхідних для реалізації владних повноважень. Із позицій кібернетичного підходу процес управління є процесом переробки інформації, де керуюча система отримує дані про стан керованого об'єкта, аналізує їх і виробляє командну інформацію для корекції цього стану [2, с. 45]. Цей складний процес охоплює як рух внутрішньої службової документації, так і глибокий моніторинг зовнішнього соціально-економічного середовища територіальної громади.

Традиційна парадигма управління тривалий час базувалася на фіксації фактів постфактум. Управлінець отримував паперові статистичні звіти за минулий звітний період і намагався на їхній основі спрогнозувати майбутні соціальні потреби громади [26, с. 88]. Трансформація підходів до публічного адміністрування змістила акцент на предиктивну аналітику та моделювання ситуацій. Сучасне інформаційне забезпечення вимагає роботи з даними в

режимі реального часу. Перехід до концепції управління на основі даних (data-driven governance) дозволяє виявляти потенційну проблему до моменту її переростання у повноцінну інституційну кризу. Інформація класифікується за різними критеріями, проте для органів влади ключовим є поділ на нормативно-директивну, аналітичну, статистичну та оперативно-довідкову інформацію [31, с. 104]. Кожен вид інформації має власні канали передачі та алгоритми обробки. Для глибокого розуміння трансформації підходів до роботи з інформацією варто проаналізувати еволюцію моделей інформаційного забезпечення в органах публічної влади.

Таблиця 1.1.

**Еволюція моделей інформаційного забезпечення діяльності
публічної влади**

Характеристика моделі	Традиційна (бюрократична) модель	Сучасна (цифрова) модель
Носій інформації	Переважно паперовий документ	Електронні бази даних та реєстри
Швидкість обробки	Низька, залежить від фізичної логістики	Висока, миттєвий обмін через мережі
Характер рішень	Інтуїтивний, реактивний	Доказовий, предиктивний (на основі даних)
Ступінь відкритості	Закритість апарату, обмежений доступ	Транспарентність, відкриті дані (OpenData)
Роль громадянина	Пасивний отримувач рішень влади	Активний споживач цифрових сервісів

*Джерело: складено автором на основі [6; 21; 26].

Аналіз наведеної таблиці 1.1 переконливо демонструє концептуальний розрив між двома парадигмами управління. Традиційна модель була орієнтована на обслуговування інтересів самого бюрократичного апарату, де інформація виступала інструментом закритого владного контролю. Сучасна цифрова модель кардинально змінює цей підхід, перетворюючи масиви даних на відкритий суспільний ресурс. Перехід до електронних баз даних не просто прискорює рух документів, а повністю виключає суб'єктивний фактор при прийнятті рутинних рішень. Доказовий характер управління вимагає від посадових осіб здатності математично обґрунтовувати кожен крок,

спираючись на вивантаження з профільних аналітичних систем [20, с. 56]. Відкритість даних руйнує інформаційну монополію держави та формує міцний фундамент для розвитку інститутів громадянського суспільства.

Особливого, критичного значення інформаційне забезпечення набуває на базовому рівні місцевого самоврядування. Завершення процесів децентралізації передало об'єднаним територіальним громадам широкі фінансові та адміністративні повноваження [30, с. 45]. Місцеві ради стали безпосередніми розпорядниками значних бюджетних коштів, левова частка яких спрямовується на утримання мережі закладів освіти, охорони здоров'я та соціального захисту. Ефективність розподілу цих коштів прямо і беззаперечно корелює з точністю статистичних даних. Наприклад, планування освітньої субвенції вимагає бездоганного обліку кожного учня, скрупульозного розрахунку логістики шкільних автобусів та моніторингу кадрового забезпечення сільських шкіл. Найменша похибка в інформаційних базах чи несвоєчасне внесення даних неминуче призводить до серйозних касових розривів у місцевому бюджеті та неможливості виконати соціальні зобов'язання перед мешканцями громади [35, с. 89].

Окрім суто адміністративної та економічної функції, інформація забезпечує легітимність влади в очах громадян. Прозорість процесів прийняття рішень, відкритість бюджетних видатків та готовність органів влади до комунікації формують високий рівень довіри до муніципалітету. Цей принцип транспарентності виступає єдиним дієвим запобіжником проти корупційних зловживань та неефективного використання публічних фінансів [9, с. 43; 27, с. 130; 33, с. 40]. Коли мешканець громади має безперешкодний доступ до інформації про діяльність відділу освіти, рішення сесій чи тендерні закупівлі, він перетворюється з пасивного споживача адміністративних послуг на активного учасника управлінського процесу. Відповідно, інформаційне забезпечення виконує подвійну інституційну роль. Воно живить апарат влади необхідними даними для поточної роботи і одночасно жорстко контролює цей апарат через механізми суспільної відкритості.

Кадровий аспект управління інформаційними потоками також потребує глибокого осмислення. Здатність установи ефективно працювати з даними безпосередньо залежить від кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування [34, с. 155; 11]. Класичний чиновник, чий базові навички обмежуються механічною реєстрацією паперових листів у канцелярії, стає абсолютно неконкурентоспроможним в умовах тотальної цифровізації. Нова модель публічного управління вимагає від спеціалістів структурного аналітичного мислення, вміння працювати з державними реєстрами, реляційними базами даних та системами електронного документообігу. Інформаційне забезпечення стимулює безперервну еволюцію самого інституту публічної служби, витісняючи архаїчні бюрократичні практики та замінюючи їх гнучкими алгоритмами менеджменту.

1.2. Нормативно-правові засади інформаційного забезпечення органів місцевого самоврядування

Функціонування будь-якої інформаційної системи чи бази даних у межах владних інституцій має спиратися на надзвичайно жорсткий правовий фундамент. Нормативно-правова база України у сфері інформаційного забезпечення характеризується складною багаторівневою ієрархічною структурою. Найвищу юридичну силу беззаперечно має Конституція України, яка безпосередньо гарантує кожному громадянину право на вільне збирання, зберігання, використання і поширення інформації будь-яким доступним способом. Водночас Основний Закон встановлює чіткі, непорушні межі втручання держави в приватне життя особи, гарантуючи захист конфіденційних даних та державної таємниці [23]. Цей тонкий баланс між максимальною відкритістю влади та необхідністю захисту чутливої інформації є концептуальним принципом побудови всього подальшого національного законодавства.

Діяльність виконавчих органів місцевих рад у контексті інформаційного забезпечення суворо регламентується спеціалізованим Законом України "Про місцеве самоврядування в Україні" [16]. Закон наділяє територіальні громади та їхні представницькі органи повноваженнями щодо створення власних локальних інформаційних мереж, муніципальних баз даних та архівів. Місцева влада законодавчо зобов'язана регулярно інформувати населення про свою поточну діяльність, оприлюднювати рішення сесій, розпорядження голови та звіти про виконання місцевого бюджету. Ця базова вимога докорінно змінює вектор взаємодії, змушуючи владу бути ініціатором комунікації. Деталізація механізмів цієї відкритості та процедур доступу громадян до даних міститься у Законі України "Про доступ до публічної інформації" [12].

Закон про доступ до публічної інформації здійснив справжню революцію у відносинах між державою та громадянином. Він законодавчо презумпціював відкритість абсолютно будь-яких даних, якими володіють органи публічної влади, якщо ці дані не мають спеціального грифу обмеження доступу (таємна або службова інформація).

Нормативний акт зобов'язує посадовців не лише реагувати на письмові чи електронні запити громадян у суворо визначені п'ятиденні терміни, а й проактивно публікувати масиви відкритих даних у спеціальних машиночитних форматах на Єдиному державному веб-порталі відкритих даних [32, с. 35]. Ігнорування цих вимог тягне за собою адміністративну відповідальність посадових осіб, що робить принцип транспарентності не просто декларацією, а юридичним обов'язком. Для кращого розуміння архітектури законодавства доцільно систематизувати ключові нормативні акти за сферами їхнього регулювання.

Таблиця 1.2.

Ієрархія нормативно-правового забезпечення інформаційної діяльності публічної влади

Сфера регулювання	Ключові нормативно-правові акти	Основний предмет регулювання
Конституційний рівень	Конституція України	Базові права на інформацію та захист приватного життя
Адміністративний рівень	Закон України "Про місцеве самоврядування в Україні", Закон України "Про державну службу"	Повноваження органів влади, обов'язки посадових осіб щодо роботи з даними
Галузевий рівень (освіта)	Закон України "Про освіту", Закон України "Про повну загальну середню освіту"	Вимоги до прозорості закладів освіти, звітності та обробки даних у сфері освіти
Цифровізація та документообіг	Закон України "Про електронні документи та електронний документообіг"	Юридична сила цифрового підпису, правила обігу електронних файлів
Безпековий рівень	Закон України "Про захист інформації в ІТС", Закон України "Про захист персональних даних"	Вимоги до кібербезпеки, криптографічного захисту та згоди на обробку даних

*Джерело: складено автором на основі [10; 11; 12; 13; 14; 15; 16; 17; 18; 19; 23; 28; 29].

Представлена у таблиці 1.2 систематизація законодавства доводить комплексність правового поля, у якому змушений працювати сучасний публічний управлінець. Галузевий освітній рівень законодавства формує власні, надзвичайно суворі вимоги до транспарентності. Закони у сфері освіти вимагають обов'язкового оприлюднення фінансових звітів шкіл, інформації про надходження благодійних внесків, результатів інституційних аудитів та ліцензій на провадження освітньої діяльності [17; 18; 28]. Це законодавство де-факто змушує територіальні відділи освіти створювати розгалужені інформаційні платформи для постійного моніторингу якості освітніх послуг. Бюджетний кодекс України створює жорстку фінансову рамку для

інформаційної діяльності, прив'язуючи обсяги фінансування закладів до конкретних статистичних показників [4]. Точність інформаційного забезпечення стає питанням фінансового виживання всієї громади.

Стрімкий перехід публічного сектору від паперового до цифрового середовища супроводжується застосуванням окремого технологічного масиву нормативних актів. Базовим у цій сфері є Закон України "Про електронні документи та електронний документообіг" [13]. Він встановлює абсолютну юридичну рівність електронного документа з його традиційним паперовим аналогом за обов'язкової умови наявності кваліфікованого електронного підпису. Практична, щоденна реалізація цього закону в органах виконавчої влади деталізована Постановою Кабінету Міністрів України "Про затвердження Типового порядку здійснення електронного документообігу в органах виконавчої влади" [29]. Цей порядок диктує єдині стандарти реєстрації, візування, проходження та архівного зберігання цифрових файлів, забезпечуючи технічну та юридичну сумісність різних інформаційних систем на рівні всієї держави.

Окрему увагу слід приділити тому факту, що впровадження електронного документообігу в органах місцевого самоврядування стикається з об'єктивними труднощами, яких не знають центральні органи виконавчої влади. Міністерства та обласні адміністрації мають стабільне фінансування на закупівлю серверного обладнання, ліцензійного програмного забезпечення та утримання кваліфікованих системних адміністраторів. Натомість сільська рада змушена шукати компроміс між вимогами закону та реальними можливостями місцевого бюджету. Ця асиметрія створює ризик того, що проголошений на державному рівні перехід на цифровий документообіг на місцях перетвориться на імітацію, коли електронні файли дублюються паперовими оригіналами, а електронний підпис використовується лише формально, без розуміння його юридичної суті. Тому дослідження нормативної бази має бути невіддільно пов'язане з аналізом реальної спроможності територіальних громад виконувати ці норми на практиці.

В умовах тривалої зовнішньої агресії та постійних кібернетичних атак на державну інфраструктуру критичної ваги набуває безпекове законодавство. Закон України "Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах" встановлює суворі технічні вимоги до побудови комплексних систем захисту інформації в державних реєстрах [14]. Органи місцевого самоврядування несуть пряму юридичну відповідальність за збереження цілісності муніципальних баз даних. Оскільки відділи освіти оперують величезними масивами чутливих даних про неповнолітніх осіб, їхня робота жорстко контролюється Законом України "Про захист персональних даних" [15].

Будь-який збір, обробка та передача інформації про учнів вимагає задокументованої згоди суб'єктів та дотримання жорстких протоколів шифрування. Крім того, Закон України "Про правовий режим воєнного стану" вносить тимчасові, але суттєві корективи в політику тотальної відкритості [19]. З міркувань національної безпеки органи влади змушені тимчасово обмежувати публічний доступ до певних реєстрів, геопросторових даних та точної інформації про локації об'єктів критичної інфраструктури, до яких належать опорні заклади освіти.

1.3. Сучасні інформаційні системи та цифрові технології в управлінні

Динамічна еволюція нормативно-правової бази стимулює та легалізує стрімке впровадження інноваційних прикладних рішень у щоденну практику публічного управління. Сучасний орган влади функціонує в щільному середовищі складних цифрових інструментів, які кардинально змінюють застарілу архітектуру діловодства. Базовим рівнем цифровізації будь-якої установи незмінно виступає впровадження корпоративної Системи електронного документообігу [5]. Її використання дозволяє остаточно

ліквідувати неефективне фізичне переміщення паперів між кабінетами посадовців [7, с. 90]. Система забезпечує миттєву автоматизовану реєстрацію вхідної кореспонденції, прозору маршрутизацію завдань між безпосередніми виконавцями та безжальний контроль за термінами виконання доручень. Керівник відділу чи управління отримує технічну можливість візувати накази та фінансові документи дистанційно, з будь-якої точки світу, використовуючи захищений апаратний носій особистого ключа. Аналіз управлінської практики переконливо доводить, що повноцінний перехід на використання Системи електронного документообігу скорочує час обробки типового службового документа в середньому на сімдесят відсотків, зводячи до абсолютного нуля ризик його фізичної втрати чи випадкового знищення [24, с. 233].

Проте локальний внутрішній документообіг є лише початковим, базовим етапом побудови цифрової держави. Наступним стратегічним кроком виступає глибока інтеграція місцевих муніципальних систем у загальнонаціональні інформаційні магістралі. Для системи освіти таким концептуальним, безальтернативним інструментом став Автоматизований інформаційний комплекс освітнього менеджменту. Ця розгалужена загальнодержавна база даних щоденно збирає деталізовану статистику з кожного закладу загальної середньої освіти країни.

Комплекс акумулює колосальні масиви інформації про контингент учнів, матеріально-технічний стан будівель, кваліфікаційні категорії вчителів, наявність укріплень та результати зовнішнього оцінювання. Саме завдяки функціонуванню цієї системи Міністерство освіти і науки отримує можливість формувати доказову фінансову політику, а місцеві відділи освіти отримують потужний інструмент для аудиту власної мережі. Алгоритми комплексу автоматично генерують обов'язкові звіти, назавжди звільняючи адміністрації шкіл від рутинного та виснажливого заповнення десятків паперових статистичних форм [21, с. 145].

Окремим технологічним проривом національного масштабу є розгортання державної екосистеми "Мрія", яка виступає єдиним мобільним

інтерфейсом між державою, закладом освіти, учнем та його батьками. Реалізуючи філософію держави у смартфоні, ця інноваційна система забезпечує учнів легітимним електронним освітнім документом, а батькам надає безперешкодний, цілодобовий доступ до академічних досягнень дітей через функціонал цифрового щоденника [8, с. 142]. Успішна імплементація таких високотехнологічних рішень повністю знімає бар'єри географічної віддаленості. Батьки з найвіддаленішого села сільської громади отримують абсолютно такий самий рівень сервісу та миттєвого доступу до офіційної інформації, як і мешканці великих індустріальних мегаполісів. Це сприяє вирівнюванню соціальних можливостей громадян.

Надзвичайно вагомим трендом останніх років стало впровадження технологій обробки великих даних (BigData) та елементів штучного інтелекту безпосередньо в процеси публічного адміністрування. Якщо раніше муніципалітети просто пасивно накопичували інформацію на своїх серверах, то сьогодні інтелектуальні алгоритми здатні самостійно аналізувати ці неструктуровані масиви.

Наприклад, спеціалізовані системи математичного прогнозування можуть безперервно аналізувати демографічні показники реєстру територіальної громади і з високою часткою ймовірності розраховувати об'єктивну необхідність у створенні нових місць у дитячих садках або перших класах на п'ять років уперед. Це дозволяє відділу освіти завчасно планувати реконструкцію приміщень, закуповувати нові шкільні автобуси чи здійснювати перерозподіл педагогічних кадрів, уникаючи раптового інфраструктурного перевантаження окремих закладів.

Сфера безпосереднього надання адміністративних послуг населенню також зазнає тотальної цифровізації. Глибока інтеграція муніципальних послуг із єдиним порталом державних послуг "Дія" дозволяє громадянам дистанційно отримувати різноманітні довідки, реєструвати місце проживання дітей чи здійснювати електронний запис до закладів дошкільної освіти без фізичного відвідування кабінетів чиновників [10].

Ця сервісна модель зводить до мінімуму особистий контакт громадянина та службовця, що є найефективнішим, превентивним антикорупційним механізмом. Водночас розгортання таких ресурсоемних сервісів безальтернативно вимагає від органів місцевого самоврядування швидкого переходу на використання хмарних обчислювальних технологій. Замість неефективної закупівлі та складного утримання дорогих локальних серверів у своїх приміщеннях, місцеві ради орендують захищені обчислювальні потужності у сертифікованих спеціалізованих дата-центрах.

Це значно здешевлює загальну вартість володіння інфраструктурою та багаторазово підвищує її стійкість до фізичного знищення або цілеспрямованих хакерських атак. Сукупність цих технологій остаточно формує нову реальність публічного управління, де швидкість, прозорість і кібербезпека обміну даними визначають загальну спроможність територіальної громади до виживання.

Показовим прикладом ефективної інтеграції технологій штучного інтелекту в публічне управління є автоматизація процесів верифікації даних. Якщо раніше спеціаліст відділу освіти витрачав години на ручну звірку списків учнів із реєстром актів цивільного стану, то сьогодні інтелектуальні алгоритми виконують цю роботу за секунди.

Система самостійно виявляє розбіжності, формує протокол помилок та навіть пропонує варіанти їх виправлення. Це не просто економить час працівників, а практично унеможливорює корупційні схеми з нарахуванням фіктивних учнів для отримання додаткового фінансування. В умовах сільської громади, де кожен працівник апарату перебуває на виду, така автоматизація є найефективнішим антикорупційним запобіжником.

Водночас не можна оминути увагою і зворотний бік технологічного прогресу. Надмірна залежність від централізованих державних інформаційних систем створює новий тип вразливості. Якщо через кібератаку або технічний збій центральний сервер стає недоступним, робота відділу освіти повністю паралізується.

Спеціалісти не можуть ні зарахувати нових учнів, ні сформувати фінансову звітність, ні навіть видати елементарну довідку. Це означає, що стратегія цифровізації повинна обов'язково передбачати плани автономної роботи на випадок кризових ситуацій, включаючи збереження локальних резервних копій критично важливих даних та алгоритми ручного відновлення інформації після збоїв.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ГРЕЧАНОПОДІВСЬКОГО ВІДДІЛУ ОСВІТИ

2.1. Загальна характеристика діяльності та повноважень установи

Гrechаноподівський відділ освіти функціонує як повноцінний, самостійний виконавчий орган Grechanopodivської сільської ради Kриворізького району Дніпропетровської області. Відповідно до вимог адміністративного законодавства, установа наділена статусом юридичної особи публічного права, має власний відокремлений баланс, реєстраційні рахунки в органах Державної казначейської служби України та гербову печатку. Діяльність цього структурного підрозділу жорстко та вичерпно регламентується Положенням про відділ освіти, яке затверджується відповідним нормативним рішенням сесії сільської ради. Зазначене Положення окреслює суворі межі компетенції органу, закріплюючи за ним функцію безпосереднього координатора та виконавця державної політики у сфері освіти на визначеній території об'єднаної територіальної громади [16; 25, с. 88]. Відділ несе абсолютну інституційну відповідальність за створення належних, безпечних та інклюзивних умов для здобуття дошкільної, повної загальної середньої та позашкільної освіти всіма мешканцями громади шкільного віку.

Організаційна структура управлінського апарату сформована з глибоким урахуванням специфіки сільської території, розкиданості населених пунктів та об'єктивно обмежених можливостей місцевого бюджету утримання апарату. До затвердженого штатного розпису входять керівник відділу, профільні спеціалісти з питань загальної середньої та дошкільної освіти, інспектор з кадрового забезпечення, а також фахівці централізованої бухгалтерії. Керівник відділу здійснює загальне стратегічне керівництво всіма підпорядкованими

структурами, координує щоденну роботу спеціалістів та виступає головним розпорядником бюджетних коштів, виділених радою на освітню галузь [34, с. 204]. Розподіл функціональних обов'язків між працівниками закріплено у відповідних посадових інструкціях, що концептуально дозволяє уникати дублювання управлінських функцій. Проте гранична компактність штату вимагає від кожного рядового спеціаліста надзвичайно високого рівня професійної універсальності. В умовах щорічних відпусток, відряджень чи тимчасової непрацездатності колег спеціалісти змушені оперативно переймати їхні обов'язкові завдання, що генерує додаткове навантаження на канали обробки інформації.

Масштаб щоденної операційної діяльності відділу визначається розгалуженою мережею підпорядкованих комунальних закладів. Орган муніципального управління зобов'язаний цілодобово координувати життєдіяльність освітніх установ, забезпечуючи їх безперебійне фінансове живлення, оперативне кадрове поповнення, матеріально-технічне оснащення та постійний методичний супровід [26, с. 144]. Специфіка сільської територіальної громади диктує особливі, значно ускладнені умови транспортної та комунальної логістики. Наприклад, організація безпечного щоденного підвезення учнів та педагогічних працівників шкільними автобусами вимагає від спеціалістів відділу суворого диспетчерського контролю. Цей контроль передбачає щоденний збір даних про технічний стан транспорту, наявність паливно-мастильних матеріалів, стан дорожнього покриття в зимовий період та фактичну кількість дітей, які потребують підвезення. Для об'єктивного розуміння обсягів інформаційних масивів, з якими працює апарат, необхідно детально проаналізувати діючу архітектуру мережі закладів.

Таблиця 2.1.

**Мережа закладів загальної середньої освіти Гречаноподівської
сільської ради**

Назва закладу освіти	Форма власності	Ступінь	Розташування	Поточний статус
Гречаноподівський ліцей	Комунальна	I-III ступені	с. Гречані Поді	Функціонує (опорний)
Миролюбівська гімназія	Комунальна	I-II ступені	с. Миролюбівка	Функціонує
Олександрівський ліцей	Комунальна	I-III ступені	с. Олександрівка	Функціонує (опорний)
Степівська початкова школа	Комунальна	I ступінь	с. Степове	Функціонує
Водянська гімназія	Комунальна	I-II ступені	с. Водяне	Призупинено діяльність

*Джерело: складено автором за матеріалами виробничої практики.

Структуровані дані таблиці 2.1 наочно демонструють типову, але складну для управління архітектуру освітньої мережі сільської громади, яка функціонує в умовах перманентних демографічних та фінансових викликів. Наявність відразу двох опорних ліцеїв (Гречаноподівський та Олександрівський) переконливо свідчить про свідому управлінську стратегію сільської ради щодо концентрації старшої профільної школи у найбільших населених пунктах. Це дозволяє ефективно акумулювати найкращі педагогічні кадри, дороге лабораторне обладнання та комп'ютерну техніку в базових закладах, оптимізуючи витрати на їх обслуговування. Степівська початкова школа виконує критично важливу соціальну функцію, забезпечуючи фізичну доступність базової початкової освіти для дітей молодшого віку безпосередньо за місцем їхнього проживання. Такий підхід мінімізує психологічну та фізичну втому дітей віком шести-дев'яти років від щоденного тривалого підвезення автобусами.

Водночас офіційне призупинення діяльності Водянської гімназії є чітким, статистично підтвердженим маркером болючого процесу оптимізації освітньої мережі. Це рішення було прийнято місцевою владою не спонтанно, а виключно на основі глибокого аналізу інформаційних баз відділу освіти, які

зафіксували критично недостатню наповнюваність класів (менше п'яти учнів у класі). За таких умов утримання великої енергозатратної будівлі стає економічним абсурдом, оскільки державна субвенція не покриває навіть базових витрат на заробітну плату вчителів [35, с. 112]. Відділ освіти вимушений перманентно балансувати на тонкій межі між сухою економічною доцільністю та імперативним забезпеченням конституційного права мешканців на доступну освіту [17].

Управління такою неоднорідною територіальною мережею вимагає від апарату філігранної роботи з демографічними даними, оскільки будь-яке рішення про закриття, реорганізацію чи пониження ступеня закладу має спиратися на точний математичний прорахунок перспективи народжуваності в конкретному селі щонайменше на п'ять років уперед.

Окремим викликом для відділу освіти є забезпечення інклюзивності освітнього простору. У підпорядкованих закладах навчаються діти з різними формами особливих освітніх потреб, і кожен такий випадок вимагає індивідуального підходу до організації навчального процесу. Відділ освіти зобов'язаний не лише створити фізичну доступність будівель (пандуси, ліфти, спеціальні санітарні кімнати), а й забезпечити наявність кваліфікованих асистентів вчителя, корекційних педагогів та психологів. Це вимагає постійного моніторингу стану здоров'я учнів, комунікації з медичними установами та інклюзивно-ресурсними центрами, а також планування відповідних бюджетних видатків. У сільській місцевості ця задача ускладнюється дефіцитом вузькопрофільних фахівців, які часто не бажають працювати у віддалених населених пунктах через низьку заробітну плату та відсутність соціальної інфраструктури. Тому відділ освіти змушений шукати нестандартні рішення, зокрема організацію дистанційних консультацій із залученням фахівців з обласного центру або створення виїзних мобільних команд підтримки.

Управління кадровим потенціалом у всіх підпорядкованих закладах є ще одним об'ємним, безперервним напрямом діяльності установи. Відділ

здійснює організацію складних конкурсних процедур на посади директорів ліцеїв та гімназій, погоджує призначення профільних заступників, контролює графіки проходження обов'язкової атестації та добровільної сертифікації педагогічних працівників [34, с. 88].

Фінансове забезпечення життєдіяльності закладів повністю реалізується через централізовану бухгалтерію відділу. Бюджетні кошти акумулюються з двох джерел: місцевих податків (на утримання будівель, оплату комунальних послуг та зарплату технічного персоналу) та цільової освітньої субвенції з державного бюджету (виключно на оплату праці педагогів). Планування цих багатомільйонних видатків базується на точних масивах даних щодо кількості учнів, наявності дітей з особливими освітніми потребами в інклюзивних класах та кваліфікаційних категорій вчителів. Найменша технічна помилка у зборі або передачі цієї інформації автоматично призводить до фінансового дефіциту. Саме тому Гречаноподівський відділ освіти де-факто функціонує як потужний, безперервний інформаційно-аналітичний хаб усієї сільської громади.

2.2. Оцінка системи інформаційного забезпечення та документообігу у відділі освіти

Ефективність, стійкість та легітимність функціонування Гречаноподівського відділу освіти беззаперечно залежать від швидкості та абсолютної точності обробки великих масивів службової інформації. Діловодство в установі організовано згідно з чинними державними інструкціями з діловодства у виконавчих органах місцевих рад, проте реальна практика часто виходить за межі сухих нормативних приписів. Інформаційні потоки установи мають складну архітектуру, яку доцільно класифікувати за напрямками руху та цільовим призначенням [20, с. 104]. Для системного

розуміння комунікаційної моделі відділу освіти була розроблена відповідна матриця типологізації.

Таблиця 2.2.

Матриця типологізації інформаційних потоків Гречаноподівського відділу освіти

Тип потоку	Джерела та отримувачі інформації	Основний зміст та характер даних	Ступінь формалізації
Висхідний (вертикальний)	Відділ освіти - Департамент ОДА, Міністерство освіти, Держстат	Статистичні, фінансові звіти, дані про мережу, запити на субвенцію	Максимальний (жорсткі форми)
Низхідний (вертикальний)	Міністерство, ОДА, Сільська рада - Відділ освіти	Нормативні акти, директиви, розпорядження, методичні рекомендації	Максимальний
Внутрішній (горизонтальний)	Відділ освіти - Директори підпорядкованих закладів освіти	Накази відділу, збір оперативної інформації, координація роботи	Середній (частково неформалізований)
Муніципальний (горизонтальний)	Відділ освіти - Фінансовий відділ, Служба у справах дітей	Бюджетні запити, дані про дітей пільгових категорій, спільні заходи	Високий
Зовнішній (соціальний)	Громадяни, батьки, громадські організації - Відділ освіти	Звернення, скарги, запити на публічну інформацію, петиції	Високий (регламентується законом)

*Джерело: складено автором.

Аналіз представленої таблиці 2.2 розкриває комплексну природу інформаційного навантаження на апарат відділу освіти. Висхідні та низхідні вертикальні потоки характеризуються максимальною жорсткістю. Державні контролюючі органи вимагають надання даних виключно за затвердженими

формами та в чітко встановлені терміни. Центральним, стратегічним елементом збору таких даних станом на 2026 рік виступає щоденна регламентована робота з державним комплексом АІКОМ 2. У цій складній інформаційній архітектурі відділ освіти виступає не стільки генератором даних, скільки головним верифікатором інформації, яку первинно механічно вносять адміністратори на рівні кожної окремої школи [21, с. 156]. Наприклад, процес зарахування першокласників на новий навчальний рік здійснюється виключно через генерацію електронних освітніх профілів у центральній базі.

Система АІКОМ 2 працює за алгоритмами нульової толерантності до помилок. Вона автоматично, без жодного втручання людини, звіряє введені секретарем школи дані свідоцтв про народження з Державним реєстром актів цивільного стану громадян. Виявлені алгоритмом найменші розбіжності - зайва літера в написанні прізвища, неправильна цифра в даті народження чи помилка в серії документа - негайно блокують включення такої дитини до загальної формули розрахунку державної освітньої субвенції. Спеціалісти відділу освіти змушені здійснювати рутинний, щоденний моніторинг таких помилок синхронізації та витратити години на детальні телефонні консультації керівників шкіл щодо алгоритмів їх технічного виправлення. Це переконливо свідчить про критично високу залежність фінансової стабільності всієї громади від банальної уважності та цифрової грамотності працівників на місцях.

Окремим, надзвичайно соціально чутливим блоком інформаційного забезпечення є формалізована робота зі зверненнями громадян (зовнішній соціальний потік). Відповідно до жорстких вимог антикорупційного законодавства та закону про звернення громадян, відділ зобов'язаний оперативно, без жодних зволікань реагувати на інформаційні запити та скарги мешканців громади [12]. Звернення надходять у традиційному паперовому вигляді через канцелярію сільської ради, надсилаються електронною поштою та фіксуються письмово під час регулярних особистих прийомів керівника установи. Усі такі документи підлягають суворій реєстрації у відповідних

журналах вхідної кореспонденції з обов'язковим присвоєнням унікального пошукового індексу.

Порушені громадянами питання найчастіше стосуються практичних аспектів життєдіяльності шкіл: графіків організації підвезення школярів із віддалених сіл, дотримання температурного режиму в класах під час опалювального сезону, якості та вартості гарячого харчування, а також вимог щодо вирішення конфліктних ситуацій між вчителями та батьками. Інформація зі звернень систематично акумулюється спеціалістами і слугує для керівництва відділу точним, невідфільтрованим індикатором рівня соціальної напруги в конкретних населених пунктах. На основі аналізу цих текстових масивів керівник відділу ініціює проведення позапланових службових перевірок закладів або гнучко коригує поточні плани роботи всього апарату.

Методична та координаційна робота відділу (внутрішній горизонтальний потік) також повністю спирається на обмін інформацією. Установа систематично збирає масиви даних про рівень фахової кваліфікації педагогів, результати учнівських олімпіад, планує проведення виїзних семінарів та фокус-груп. Щомісячні наради директорів закладів загальної середньої освіти виступають традиційним, перевіреним роками офлайн-майданчиком для оперативного обміну управлінською інформацією, прямого роз'яснення нових нормативних актів та спільного пошуку шляхів вирішення господарських проблем. Управлінські рішення, які остаточно приймаються за результатами таких багатогодинних нарад, формалізуються у вигляді офіційних наказів керівника відділу освіти та розсилаються каналами електронного зв'язку до безпосередніх виконавців.

Проте глибинний аудит комунікацій виявив, що фізична відсутність єдиного інтегрованого цифрового порталу для внутрішньої муніципальної взаємодії призводить до хронічного та дратівливого дублювання запитів. Керівники шкіл систематично отримують термінові вимоги надати абсолютно однакові статистичні дані (наприклад, актуальні списки учнів пільгових категорій, дітей-сиріт або дітей внутрішньо переміщених осіб) від різних

спеціалістів відділу освіти протягом одного робочого тижня. Це негативне явище перевантажує адміністрації закладів безглуздою рутинною роботою, відволікає директорів від безпосереднього управління освітнім процесом та суттєво знижує загальну ефективність усієї системи управління. Така фрагментованість комунікації яскраво свідчить про те, що інформаційні потоки у відділі все ще орієнтовані на задоволення локальних потреб окремих фахівців, а не на створення єдиної, доступної для всіх авторизованих користувачів бази даних.

Суттєвою проблемою, яка впливає з фрагментованості інформаційних потоків, є відсутність єдиної системи пріоритезації запитів. Спеціалісти відділу освіти одночасно отримують завдання від керівника, запити від обласного департаменту, звернення від батьків та термінові вимоги від фінансового управління. Без автоматизованої системи управління завданнями кожен фахівець самостійно визначає, що є більш терміновим, керуючись суб'єктивними критеріями. Це неминуче призводить до ситуацій, коли важливий стратегічний документ відкладається на тиждень через необхідність терміново відповісти на емоційне, але юридично необґрунтоване звернення громадянина. Запровадження електронної канцелярії з функцією автоматичного ранжування завдань за ступенем важливості та жорсткості дедлайнів могло б кардинально виправити цю ситуацію, дозволивши апарату працювати не в режимі постійного гасіння пожеж, а в режимі планомірного стратегічного управління.

2.3. Аналіз проблем та недоліків при зборі й обробці даних

Незважаючи на педантичне та формальне дотримання всіх передбачених законодавством процедур класичного діловодства, діюча система інформаційного забезпечення Гречаноподівського відділу освіти характеризується наявністю низки глибоких структурних вразливостей. Ці

недоліки не є наслідком непрофесійності окремих працівників, а виступають системними хворобами перехідного етапу від паперового управління до цифрового. Для об'єктивізації цих проблем доцільно застосувати метод оцінки ризиків та сформувати відповідний аналітичний профіль.

Таблиця 2.3.

Профіль інституційних ризиків інформаційної безпеки та обробки даних

Категорія ризику	Сутність виявленої проблеми	Ймовірність настання	Ступінь впливу на установу
Нормативно-кадрові	Відсутність фахівця з кібербезпеки (CISO), виконання функцій адміністратора некваліфікованими сумісниками	Висока	Критичний (штрафи, блокування доступу до державних баз)
Технологічні	Критична застарілість серверного та комп'ютерного обладнання, відсутність резервного копіювання даних	Висока	Значний (втрата масивів даних, зупинка роботи апарату)
Процесні	Паралельне ведення паперового та електронного документообігу, дублювання запитів до шкіл	Стовідсоткова (поточний стан)	Середній (втрата робочого часу, зниження продуктивності)
Людський фактор	Низька цифрова культура педагогів, психологічний опір впровадженню інноваційних систем (напр. "Мрія")	Висока	Значний (гальмування реформ, формування локального цифрового розриву)

*Джерело: складено автором.

Аналіз профілю ризиків, наведеного в таблиці 2.3, беззаперечно вказує на те, що першочерговою і найгострішою проблемою в суворих реаліях 2026 року виступає об'єктивно недостатній, фактично нульовий рівень кібернетичного захисту інформаційних систем відділу. Відповідно до

імперативів нового безпекового законодавства, органи місцевого самоврядування категорично зобов'язані впровадити посаду профільного спеціаліста з інформаційної безпеки для контролю за обробкою чутливих даних [14].

Однак у затвердженому штатному розписі Гречаноподівського сільського відділу освіти така посада повністю відсутня через банальну обмеженість місцевого фонду оплати праці та суворі ліміти Міністерства фінансів на утримання апарату управління. Складні інженерні функції адміністратора локальних мереж тимчасово та неформально виконуються вчителями інформатики або рядовими спеціалістами відділу без належної криптографічної кваліфікації. Це створює пряму, неілюзорну загрозу витоку персональних даних здобувачів освіти та формує гранично високий ризик примусового блокування доступу до державних реєстрів з боку регулятора (Держспецзв'язку) за недотримання елементарних протоколів безпеки.

Другим потужним інституційним недоліком, який належить до категорії процесних ризиків, є фрагментарна, хаотична та непослідовна цифровізація управлінських процесів. Установа успішно та активно використовує сучасну систему АІКОМ 2 виключно для вертикальної державної звітності, оскільки це є безальтернативною умовою отримання грошей. Проте внутрішній горизонтальний документообіг здебільшого залишається архаїчно паперовим [24, с. 231]. Процес багатоетапного погодження та візування наказів, збору паперових довідок з мокрими печатками, підготовки довгих відповідей на міжвідомчі запити відбувається вкрай повільно. Відсутність повноцінної Системи електронного документообігу (СЕД) критично ускладнює швидкий контекстний пошук необхідних архівних документів за минулі бюджетні роки. Висококваліфіковані співробітники апарату управління витрачають від двадцяти до сорока відсотків свого корисного робочого часу на механічну обробку паперів, формальну підшивку справ та фізичне переміщення документів кабінетами сільської ради замість глибокого аналітичного осмислення кризових освітніх процесів у громаді [7, с. 112].

Стан матеріально-технічної бази (технологічний ризик) самого відділу освіти також виступає потужним, нездоланим гальмом для швидкої та ефективної обробки даних. Левова частка комп'ютерної та офісної техніки, що наразі перебуває на балансі установи, була закуплена понад шість років тому. Ці машини фізично та морально не відповідають сучасним мінімальним системним вимогам для стабільної роботи з криптографічними модулями, хмарними ключами електронного підпису та надвеликими табличними масивами, які генерує бухгалтерія. Повільна робота застарілих процесорів, брак оперативної пам'яті та постійні непередбачувані збої в роботі застарілої локальної мережі регулярно призводять до втрати незбережених масивів даних. Це закономірно викликає справедливе професійне роздратування працівників та катастрофічно знижує їхню добову продуктивність.

Третя фундаментальна проблема криється безпосередньо у площині людського капіталу. Мова йде про вкрай низьку загальну інформаційну культуру та слабкі практичні цифрові навички значної частини персоналу як самого відділу, так і підпорядкованих йому шкіл. Адміністративне, силове впровадження будь-яких технологічних інновацій (навіть найзручніших) закономірно натрапляє на глухий психологічний опір та прихований саботаж з боку консервативної частини педагогічних колективів. Наприклад, керівники та досвідчені вчителі деяких віддалених закладів освіти продовжують вперто та безпідставно дублювати обов'язкові електронні журнали класичними паперовими носіями [21, с. 144]. Вони аргументують таку виснажливу подвійну роботу страхом раптової втрати цифрових даних через відключення електроенергії або хакерські атаки, абсолютно ігноруючи роз'яснення про надійність хмарного резервного копіювання.

Перехід на використання інноваційної екосистеми "Мрія" також відбувається вкрай нерівномірно та спорадично по різних школах громади. Педагогічні колективи об'єктивно не завжди здатні швидко та безболісно освоїти новий функціонал, особливо інструменти на базі штучного інтелекту, через катастрофічну відсутність регулярних, практично орієнтованих

тренінгів з боку відділу освіти. Така ситуація невпинно і загрозливо формує локальний цифровий розрив всередині однієї територіальної громади, коли учні ліцею в центрі мають доступ до всіх технологій, а учні віддаленої школи залишаються в інформаційному вакуумі.

Державні інноваційні ініціативи та жорсткі вимоги законодавства значно випереджають реальну базову спроможність місцевих кадрів їх адекватно імплементувати на практиці. Управлінці стикаються з класичним інституційним парадоксом: маючи формальний доступ до найсучасніших державних порталів, вони не можуть ефективно їх використовувати через відсутність власної внутрішньої інфраструктури та відповідних цифрових компетенцій у підлеглих.

Хронічною проблемою залишається також відсутність у відділі освіти формалізованої процедури управління ризиками в інформаційній сфері. Жоден документ не описує алгоритм дій персоналу у випадку повної втрати доступу до державних реєстрів через кібератаку, збій електропостачання або фізичне пошкодження серверного обладнання. Посадові інструкції спеціалістів не містять чітких вказівок щодо того, за який час мають бути відновлені дані, хто відповідає за комунікацію із зовнішніми стейкхолдерами під час кризи та як здійснюється перехід на ручний режим роботи. У воєнний час така невизначеність є критично небезпечною. Розробка та затвердження плану безперервності діяльності (BusinessContinuityPlan) мала б стати першочерговим завданням для керівництва відділу освіти на наступний бюджетний рік. Цей документ має бути не формальною відпискою для перевіряючих органів, а реальним практичним керівництвом, відпрацьованим під час навчальних симуляцій з усім персоналом установи.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

3.1. Напрями вдосконалення інформаційної роботи в умовах цифровізації

Подолання виявлених під час аналізу Гречаноподівського відділу освіти системних недоліків вимагає рішучої відмови від тактики точкового латання дір. Ситуація, коли установа реагує на інформаційні виклики лише після отримання приписів від контролюючих органів, є абсолютно нежиттєздатною. Для повноцінної трансформації апарату управління необхідно розробити та затвердити на рівні сесії сільської ради комплексну Програму інформатизації громади на період до 2030 року. Цей стратегічний документ повинен базуватися на розумінні того, що цифровізація є не просто закупівлею нових комп'ютерів, а фундаментальною зміною самої філософії публічного управління [3, с. 68]. Відділ освіти має остаточно перейти від механічного збору статистики заради статистики до використання об'єктивних даних для прийняття доказових рішень. Узагальнений комплекс запропонованих заходів подано на рис. 3.1.

ВІДДІЛ ОСВІТИ Гречаноподівської сільської ради комплекс пропозицій щодо вдосконалення інформаційного забезпечення	
1. Кадрова безпека Єдина посада інспектора з кібербезпеки для всього виконкому ради (крос-функціональна модель)	2. Технічна модернізація Оновлення серверного обладнання за рахунок грантів донорів та ДПП з агробізнесом
3. Цифровий документообіг Хмарна СЕД для відділу та всіх 5 закладів освіти; відмова від паперу	4. Е-сервіси для громади Екосистема «Мрія» (3 фази); інтеграція з порталом «Дія»; чат-бот консультант
Очікувані результати: економічний управлінський соціальний ефект гарантована субвенція • прозорий документообіг • рівний доступ до освіти	

Рис. 3.1. Комплекс пропозицій щодо вдосконалення інформаційного
забезпечення Гречаноподівського відділу освіти

*Джерело: складено автором.

Найгострішою проблемою, яка потребує негайного вирішення, є кадровий голод у сфері інформаційної безпеки. Чинне законодавство категорично вимагає наявності фахівців, здатних захистити персональні дані учасників освітнього процесу [14]. Оскільки самостійно утримувати високооплачуваного інженера з кібербезпеки для сільського відділу освіти економічно неможливо, доцільно застосувати механізм крос-функціональної взаємодії.

Оптимальним рішенням стане запровадження єдиної посади інспектора з інформаційної безпеки на рівні всього виконавчого комітету Гречаноподівської сільської ради. Цей фахівець зможе паралельно обслуговувати цифрові інфраструктури відділу освіти, центру надання адміністративних послуг та місцевої амбулаторії. Такий підхід дозволить громаді виконати суворі вимоги державних регуляторів, надійно захистити реєстри і при цьому максимально раціонально використати обмежений фонд оплати праці [22, с. 336].

Оновлення безнадійно застарілої матеріально-технічної бази виступає другою критичною умовою для вдосконалення інформаційної роботи. Розраховувати на задоволення цих потреб виключно за рахунок місцевих податків чи залишків освітньої субвенції вкрай ризиковано [35, с. 142]. Керівництву відділу необхідно радикально змінити підхід до пошуку фінансування і зосередитися на проектно-грантовій діяльності.

Залучення ресурсів міжнародних донорських організацій, які цілеспрямовано підтримують розвиток електронного урядування в Україні, здатне повністю перекрити потребу в нових серверах та ліцензійному програмному забезпеченні. Додатковим джерелом ресурсів має стати активний розвиток державно-приватного партнерства з місцевим аграрним бізнесом. Агрохолдинги, які орендують землі громади, об'єктивно зацікавлені в розвитку сільських територій і можуть забезпечити школи швидкісним супутниковим

або оптоволоконним інтернетом у рамках своїх програм соціальної відповідальності.

Паралельно з вирішенням апаратних проблем необхідно запустити безперервний процес підвищення цифрової культури працівників. Аналіз показав, що страх втрати даних змушує педагогів дублювати електронну роботу на папері. Щоб зламати цей психологічний бар'єр, формальних інструкцій недостатньо. Відділ освіти має ініціювати проведення серії практичних інтенсивів безпосередньо на базі опорних ліцеїв громади. Ці тренінги повинні проводитися не у форматі сухих лекцій, а як симуляції реальних робочих ситуацій.

Вчителі та адміністратори шкіл мають на практиці відпрацювати алгоритми внесення даних до АІКОМ 2, створення цифрових профілів учнів та використання інструментів кібергігієни [21, с. 201]. Тільки через формування стійких практичних навичок можна досягти того рівня довіри до системи, за якого працівники добровільно та назавжди відмовляться від паперової страховки.

Водночас будь-яка програма інформатизації приречена на провал, якщо вона не враховує людський фактор. Опір змінам з боку персоналу є природною психологічною реакцією, яку не можна подолати адміністративним примусом. Керівництву відділу освіти варто застосувати методику управління змінами, яка передбачає створення команди агентів змін із числа найбільш мотивованих та технічно підкованих працівників. Ці агенти пройдуть поглиблене навчання та стануть неформальними наставниками для своїх колег, допомагаючи їм долати страх перед новими технологіями не через офіційні інструкції, а через особистий приклад та підтримку. Такий підхід вже довів свою ефективність у багатьох територіальних громадах, дозволяючи значно прискорити темпи цифрової трансформації без шкоди для психологічного клімату в колективі.

3.2. Впровадження інструментів електронного урядування та цифрових сервісів

Практична реалізація оновленої інформаційної стратегії неможлива без розгортання конкретних цифрових інструментів. Фундаментальним кроком для Гречаноподівського відділу освіти має стати повна і беззастережна відмова від внутрішнього паперового діловодства на користь хмарної Системи електронного документообігу. Це інноваційне рішення дозволить об'єднати керівництво відділу, спеціалістів та директорів усіх п'яти закладів освіти в єдиний захищений комунікаційний простір [24, с. 234].

Процес генерування наказів, збору довідок чи погодження тарифікаційних списків відбуватиметься виключно в електронному вигляді з обов'язковим накладанням кваліфікованого електронного підпису кожним учасником процесу [29]. Відповідна система самостійно контролюватиме терміни виконання доручень, надсилаючи виконавцям автоматичні нагадування. Інтеграція локальної платформи із загальнонаціональною системою електронної взаємодії органів виконавчої влади дозволить громаді миттєво обмінюватися офіційними документами з обласним Департаментом освіти та профільним міністерством, уникаючи тижневих затримок традиційної пошти.

Наступним логічним та найбільш масштабним етапом є тотальна імплементація державної освітньої екосистеми "Мрія" в щоденну практику всіх шкіл громади. Враховуючи виявлений консерватизм частини педагогів, цей процес повинен відбуватися максимально плавно, за чітко визначеними фазами (рис. 3.2). Перша фаза передбачає проведення глибокого технічного аудиту кожної школи, налаштування профілів адміністраторів та видачу цифрових ідентифікаторів учням і вчителям.

На цьому етапі відбувається базове підключення закладів до серверів без втручання в сам освітній процес. Друга фаза стане найбільш болючою,

оскільки вона вимагатиме офіційної заборони на використання паперових класних журналів та щоденників. Уся інформація про успішність, розклад уроків та домашні завдання має фіксуватися виключно в інтерфейсі "Мрії". Це забезпечить абсолютну прозорість оцінювання та дозволить батькам контролювати академічні досягнення своїх дітей у режимі реального часу зі звичайного смартфона.

ФАЗА 1 (2026 рік) Технічний аудит та підключення	ФАЗА 2 (2027 рік) Перехід на електронні журнали	ФАЗА 3 (2028 рік) АІ-персоналізація навчання
- Аудит обладнання у 5 школах - Налаштування профілів адміністраторів - Видача цифрових ID учням - Базове підключення до серверів	- Заборона паперових журналів - Щоденники в «Мрії» для всіх - Онлайн-доступ батьків - Навчання педагогічних колективів	- Запуск АІ-тьютора - Індивідуальні плани учнів - Аналітичні дашборди для відділу - Оцінка ефективності педагогів

Рис. 3.2. Поетапна дорожня карта впровадження екосистеми «Мрія» у закладах освіти Гречаноподівської сільської ради

*Джерело: складено автором.

Третя, інноваційна фаза впровадження екосистеми передбачає запуск алгоритмів штучного інтелекту для персоналізації навчального процесу [8, с. 170]. Вбудований АІ-тьютор аналізуватиме масиви оцінок кожного школяра, виявлятиме його слабкі місця та автоматично генеруватиме індивідуальні завдання для подолання прогалин у знаннях. Для Гречаноподівського відділу освіти успішне проходження всіх трьох фаз означатиме отримання доступу до унікальних аналітичних дашбордів. Керівник відділу зможе формувати зріз успішності по всій громаді в один клік, об'єктивно оцінюючи ефективність роботи кожного педагогічного колективу без необхідності проведення виснажливих паперових перевірок.

Окремим вектором роботи має стати максимальна інтеграція муніципальних послуг з державним порталом "Дія". Рутинні процеси, такі як постановка дитини в чергу до дошкільного закладу, замовлення довідки про

місце навчання чи оформлення пільгового харчування, повинні бути доступними онлайн 24/7 [10]. Впровадження чат-ботів на офіційному сайті громади дозволить зняти левову частку навантаження зі спеціалістів відділу освіти. Віртуальний асистент зможе самостійно консультувати батьків щодо переліку необхідних документів для зарахування до першого класу або алгоритму дій під час повітряної тривоги. Спеціалісти відділу втручатимуться лише у складні, нестандартні ситуації, які потребують глибокої експертної оцінки та індивідуального підходу. Це перетворить установу на сучасний клієнтоорієнтований сервіс.

Практичне розгортання зазначених цифрових інструментів неможливе без попереднього вирішення питання кібербезпеки. Перед підключенням до будь-яких хмарних сервісів необхідно провести базовий аудит захищеності локальної мережі відділу освіти. Цей аудит включає перевірку наявності та актуальності ліцензійного антивірусного програмного забезпечення, тестування стійкості паролів адміністраторських облікових записів, аналіз журналів спроб несанкціонованого доступу та фізичний огляд серверного приміщення на предмет дотримання вимог пожежної безпеки та контролю доступу. Лише після усунення виявлених вразливостей можна розпочинати міграцію даних на зовнішні платформи. Ігнорування цього підготовчого етапу є рівнозначним залишенню відчиненими дверей сховища з конфіденційною інформацією про дітей, що є абсолютно неприпустимим в умовах сучасних кіберзагроз.

3.3. Оцінка очікуваної ефективності від запропонованих заходів

Будь-які масштабні трансформації управлінських процесів вимагають чіткого прогнозування результатів. Оцінка ефективності запропонованих заходів для Гречаноподівського відділу освіти охоплює три фундаментальні виміри: економічний, управлінський та соціальний. Кожен із цих вимірів несе

конкретну користь для спроможності територіальної громади виживати та розвиватися в умовах жорсткої конкуренції за ресурси.

Економічний ефект проявляється найшвидше і піддається чіткому математичному вимірюванню. Автоматизація збору даних та їх пряма інтеграція з базою АІКОМ 2 повністю виключає можливість допущення технічних помилок при формуванні запитів на державне фінансування. Громада гарантовано отримуватиме повний, розрахований до копійки обсяг освітньої субвенції, оскільки система унеможливить появу неточностей у контингенті учнів. Крім того, повна відмова від використання паперу для внутрішнього документообігу, скасування щорічних закупівель сотень класних журналів, бланків звітності та економія на поштових і транспортних витратах заощаджуватимуть десятки тисяч гривень платників податків щорічно. Вивільнені кошти відділ зможе спрямувати на преміювання найкращих вчителів або закупівлю сучасного дидактичного матеріалу.

Управлінський ефект полягає у радикальному підвищенні пропускну здатності апарату та якості самих рішень. Впровадження електронного документообігу скорочує цикл погодження офіційних документів з кількох днів до кількох хвилин [2, с. 210]. Керівник відділу освіти отримує абсолютний контроль за виконавською дисципліною своїх підлеглих, оскільки кожна дія в системі залишає цифровий слід.

Наявність інтерактивних аналітичних панелей дозволяє перетворити процес прийняття кадрових чи фінансових рішень з інтуїтивного на доказовий. Управлінець бачить реальну картину навантаження шкіл, динаміку успішності та ефективність використання енергоресурсів по кожній будівлі. Важливим аспектом є також збереження інституційної пам'яті установи. Цифрові архіви надійно захищені на державних серверах, тому зміна керівника чи ключового спеціаліста більше не призводитиме до втрати важливої переписки чи історичних даних відділу.

Соціальний ефект від інновацій має стратегічне значення для розбудови довіри між владою та громадою. Запровадження електронних черг і цифрових

щоденників робить процеси в освітній сфері абсолютно прозорими, випалюючи будь-яке підґрунтя для корупції чи кумівства на місцях [9, с. 47]. Батьки перетворюються на повноцінних партнерів школи, маючи зручний інструмент для моніторингу успіхів своєї дитини. Найвищу соціальну цінність становить впровадження інтелектуальних освітніх алгоритмів. AI-тьютор діє як потужний еквайзер можливостей, вирівнюючи шанси на успіх для дітей з різних соціальних груп. Учень з найменшого села Степівка отримує рівно такий самий доступ до найкращих освітніх практик та персоналізованої допомоги, як і дитина з великого міста. Це формує фундамент для справедливого, інклюзивного суспільства. Трансформація інформаційного забезпечення дозволяє відділу освіти стати справжнім лідером змін у громаді, демонструючи, як технології здатні покращити якість життя кожного мешканця.

Нарешті, важливо підкреслити, що очікувана ефективність не є автоматичним наслідком самих лише технічних рішень. Жоден сервер або програмний продукт не здатен самотійно змінити культуру управління, що складалася десятиліттями. Тому ключовим фактором успіху всіх запропонованих заходів є політична воля керівництва сільської ради та особиста залученість начальника відділу освіти.

Без чіткої та послідовної позиції перших осіб будь-які інновації ризикують залишитися на рівні гарних презентацій та формальних звітів. Керівник має не просто декларувати підтримку цифровізації, а особисто демонструвати приклад, використовуючи електронний підпис для візування документів, відмовляючись від паперових доповідних записок на користь електронних комунікаторів та вимагаючи від підлеглих аналітичних звітів на основі даних, а не суб'єктивних вражень. Саме ця лідерська позиція є тим каталізатором, який перетворює сукупність технічних заходів на незворотну трансформацію інституційної спроможності органу публічної влади.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження підтверджують фундаментальну тезу про те, що якість інформаційного забезпечення органів публічної влади є першопричиною ефективності або неефективності всієї системи місцевого самоврядування. Проведений комплексний аналіз на прикладі Гречаноподівського відділу освіти дозволив зробити такі узагальнюючі висновки.

1. За результатами дослідження розділу 1.1 встановлено, що інформаційне забезпечення виступає не технічною підтримкою, а базовим стратегічним ресурсом публічного управління. Відсутність достовірних, структурованих та своєчасних даних перетворює стратегічне планування на хаотичне реагування на поточні кризи. Особливої критичності ця залежність набуває на рівні сільського самоврядування, де кожна помилка в обліку учнів або затримка у звітності безпосередньо конвертується у касові розриви та неспроможність виконувати соціальні зобов'язання перед громадою.

2. Аналіз нормативно-правового поля, проведений у підрозділі 1.2, виявив складну, багаторівневу архітектуру законодавства у сфері інформаційного забезпечення органів місцевого самоврядування. Конституція України, закони про місцеве самоврядування, доступ до публічної інформації, захист персональних даних та електронні документи утворюють єдину правову систему, в якій органи самоврядування зобов'язані забезпечувати одночасно відкритість влади і захист чутливих даних. Виявлена асиметрія між вимогами законодавства та реальними спроможностями сільських рад залишається ключовою проблемою, розв'язання якої вимагає системного підходу на рівні державної фінансової політики.

3. Дослідження сучасних інформаційних систем (підрозділ 1.3) показало, що цифровий арсенал сучасного органу публічного управління охоплює системи електронного документообігу, загальнодержавні бази даних

(АІКОМ2, ЄДЕБО), сервіси е-урядування ("Дія", "Мрія") та інструменти на основі штучного інтелекту. Ці технології переводять управлінські рішення від інтуїтивного до доказового режиму. Водночас залежність від централізованих серверів формує нові ризики - кібератаки та технічні збої здатні паралізувати роботу відділу, тому стратегія цифровізації обов'язково має передбачати плани резервної автономної роботи.

4. Загальна характеристика Гречаноподівського відділу освіти (підрозділ 2.1) підтвердила, що установа де-факто функціонує як інформаційно-аналітичний хаб усієї сільської громади. Координація мережі з п'яти різнотипних закладів загальної середньої освіти, управління підвезенням учнів, плануванням освітньої субвенції та інклюзивним простором вимагають щоденної обробки великих масивів даних різних форматів. Управлінське рішення про призупинення діяльності Водянської гімназії прийнято виключно на основі аналізу даних про наповнюваність класів - це переконливий приклад того, як якісне інформаційне забезпечення визначає ключові стратегічні рішення ради.

5. Оцінка системи документообігу (підрозділ 2.2) виявила складну матричну структуру інформаційних потоків: вертикальні - зі звітними органами та підпорядкованими закладами, горизонтальні - з іншими відділами ради та громадянами. Центральним інструментом вертикальної взаємодії є АІКОМ 2 з алгоритмами нульової толерантності до помилок. Критичною проблемою горизонтального рівня є дублювання запитів до директорів шкіл від різних спеціалістів відділу, що свідчить про відсутність єдиного авторизованого інформаційного простору та призводить до перевантаження адміністрацій закладів рутинною роботою.

6. Аналіз проблем (підрозділ 2.3) дозволив сформулювати профіль чотирьох класів інституційних ризиків: нормативно-кадрових - відсутність посади фахівця з кібербезпеки (CISO) і виконання цих функцій некваліфікованими сумісниками; технологічних - критична застарілість серверного та комп'ютерного обладнання і відсутність резервного копіювання даних;

процесних - паралельне ведення паперового та електронного документообігу; людського фактору - низька цифрова культура педагогів і психологічний опір впровадженню нових систем. Першочерговим за критичністю є нормативно-кадровий ризик: відсутність профільного фахівця загрожує примусовим блокуванням доступу до державних реєстрів регулятором.

7. У третьому розділі (підрозділи 3.1-3.2) розроблено комплекс практичних рекомендацій для Гречаноподівського відділу освіти. Запропоновано: запровадити єдину посаду інспектора з інформаційної безпеки на рівні виконавчого комітету ради (крос-функціональна модель); впровадити хмарну систему електронного документообігу для об'єднання відділу освіти та директорів усіх закладів в єдиному захищеному комунікаційному просторі; здійснити поетапне впровадження екосистеми “Мрія” у три фази (технічний аудит - перехід на електронні журнали - запуск AI-персоналізації навчання); інтегрувати муніципальні освітні послуги з порталом “Дія” та розгорнути чат-бота для зменшення рутинного навантаження на апарат відділу. Для фінансування рекомендовано залучати міжнародні донорські програми та механізми державно-приватного партнерства.

8. Оцінка очікуваної ефективності (підрозділ 3.3) виявила три виміри результатів. Економічний - гарантоване отримання повного обсягу освітньої субвенції через усунення помилок в АІКОМ 2 та скорочення витрат на паперовий документообіг. Управлінський - перехід від реактивного до проактивного режиму роботи апарату, скорочення циклу погодження документів з кількох днів до кількох хвилин, формування цифрового інституційного архіву. Соціальний - підвищення прозорості освітнього процесу, вирівнювання доступу учнів із різних сіл громади до якісних освітніх ресурсів через AI-персоналізацію навчання, формування довіри між владою та громадою.

Підсумовуючи результати дослідження, необхідно наголосити на тому, що процес цифрової трансформації відділу освіти не є одноразовим проектом із чітко визначеним терміном завершення. Це безперервний цикл

вдосконалення, який вимагатиме постійної уваги з боку керівництва, регулярного оновлення програмного забезпечення, періодичного підвищення кваліфікації персоналу та адаптації до нових викликів.

Важливо також зазначити, що досвід Гречаноподівського відділу освіти може бути масштабований на інші структурні підрозділи сільської ради, зокрема на відділ соціального захисту, службу у справах дітей та фінансове управління. Створення єдиної інформаційної інфраструктури всієї громади дозволить досягти синергетичного ефекту, коли дані, зібрані одним підрозділом, використовуються для покращення роботи іншого. Наприклад, демографічні дані, зібрані відділом освіти, можуть бути використані для планування мережі медичних закладів або маршрутів громадського транспорту. У такий спосіб інформація перетворюється з вузьковідомчого ресурсу на загальногромадський актив, здатний генерувати додаткову цінність для всіх мешканців територіальної громади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин Р. Р., Богач Ю. А. Управління інформаційними зв'язками : навч. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2013. 241 с.
2. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень : проблеми теорії, методології, практики : монографія. К. : УАДУ, 2016. 328 с.
3. Баранов О. Інформаційна сфера: реформування інституційної системи публічної влади. Право України. 2018. № 11. С. 65–72.
4. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (дата звернення: 01.06.2026).
5. Двойленко І. В. Вирішення типових проблем впровадження систем електронного документообігу із застосуванням електронного цифрового підпису в органах державної влади. Державне управління: теорія і практика. 2018. № 1 (7).
6. Державне управління : підручник / за ред. В. Б. Авер'янова. Київ : Юрінком Інтер, 2011. 432 с.
7. Документообіг у публічному управлінні : навч. посібник. Київ, 2020. 215 с.
8. Електронне урядування в Україні : аналіз та рекомендації. Результати дослідження / О. А. Баранов та ін. К. : Поліграф-Плюс, 2017. 254 с.
9. Єсімов С. С., Бондаренко В. А. Транспарентність як принцип діяльності органів публічного управління в умовах використання інформаційних технологій. Соціально-правові студії. 2018. Випуск 1. С. 42–49.
10. Закон України "Про адміністративні послуги" від 06.09.2012 № 5203-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17> (дата звернення: 01.06.2026).
11. Закон України "Про державну службу" від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 01.06.2026).

12. Закон України "Про доступ до публічної інформації" від 13.01.2011 № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17> (дата звернення: 01.06.2026).
13. Закон України "Про електронні документи та електронний документообіг" від 22.05.2003 № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15> (дата звернення: 01.06.2026).
14. Закон України "Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах" від 05.07.1994 № 80/94-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-вр> (дата звернення: 01.06.2026).
15. Закон України "Про захист персональних даних" від 01.06.2010 № 2297-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17> (дата звернення: 01.06.2026).
16. Закон України "Про місцеве самоврядування в Україні" від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр> (дата звернення: 01.06.2026).
17. Закон України "Про освіту" від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 01.06.2026).
18. Закон України "Про повну загальну середню освіту" від 16.01.2020 № 463-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20> (дата звернення: 01.06.2026).
19. Закон України "Про правовий режим воєнного стану" від 12.05.2015 № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19> (дата звернення: 01.06.2026).
20. Інформаційно-аналітичне забезпечення органів місцевої влади : навч. посіб. / за ред. В. М. Дрешпака. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2014. 160 с.
21. Інформаційні технології в публічному управлінні : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 288 с.
22. Клапків А. І. Інформаційне забезпечення діяльності органу місцевого самоврядування. Актуальні проблеми менеджменту та публічного

управління в умовах інноваційного розвитку економіки. Тернопіль, 2019. Ч. 2. С. 334–338.

23. Конституція України : прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28.06.1996. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення: 01.06.2026).

24. Курташова І. В. Електронний документообіг і його особливості. Актуальні проблеми економіки. 2019. № 3. С. 231–237.

25. Місцеве самоврядування в Україні : навч. посібник. Київ : Ліра-К, 2018. 320 с.

26. Основи публічного управління : навч. посібник. Київ : НАДУ, 2020. 412 с.

27. Пилаєва В. М. Наукові підходи щодо визначення принципу транспарентності в діяльності органів виконавчої влади. Право і суспільство. 2016. № 2(2). С. 128–132.

28. Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження Державного стандарту базової середньої освіти" від 30.09.2020 № 898. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/898-2020-п> (дата звернення: 01.06.2026).

29. Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження Типового порядку здійснення електронного документообігу в органах виконавчої влади" від 28.10.2004 № 1453. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1453-2004-п> (дата звернення: 01.06.2026).

30. Публічне управління в умовах децентралізації : навч. посібник / за заг. ред. М. М. Білинської, Ю. В. Ковбасюка. Київ : Знання, 2020. 256 с.

31. Публічне управління та адміністрування : підручник / за ред. О. Ю. Оболенського. Київ : КНЕУ, 2019. 480 с.

32. Стадник Р. І. Правовий статус органів виконавчої влади України як розпорядників публічної інформації. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Вип. 46. Ч. 2. С. 33–38.

33. Терещук Г. А. Поняття принципу транспарентності органів публічної адміністрації. Актуальні проблеми правознавства. 2017. № 1. Т. 2. С. 38–48.
34. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посібник. Київ, 2019. 240 с.
35. Фінансове забезпечення органів місцевого самоврядування : навч. посібник / за ред. О. П. Кириленко. Київ : Дакор, 2018. 210 с.