

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему:

**«ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ
КОМУНАЛЬНОЇ УСТАНОВИ»**

Виконав: студент 4 курсу, групи ПУА-41
спеціальності 281 «Публічне управління та
адміністрування»

ОР «Бакалавр»

Щупак Владислав Михайлович

Керівник: доктор філософії Дудкевич В.І.

Рецензент: к.е.н., доц. Казюка Н.П.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ КОМУНАЛЬНОЇ УСТАНОВИ.....	6
1.1. Сутність та зміст інформаційно-аналітичного забезпечення в системі управління комунальною установою	6
1.2. Нормативно-правові засади інформаційно-аналітичної діяльності комунальних установ молодіжної сфери	15
1.3. Сучасні підходи та інструменти інформаційно-аналітичного забезпечення в органах публічної влади.....	21
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОГО МОЛОДІЖНОГО ЦЕНТРУ «РУХ»	31
2.1. Організаційна характеристика «Івано-Франківського молодіжного центру «Рух» та її інформаційної інфраструктури	31
2.2. Аналіз інформаційних потоків та аналітичної діяльності «Івано-Франківського молодіжного центру «Рух»	41
2.3. Оцінка ефективності та проблем функціонування системи інформаційно-аналітичного забезпечення	50
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ «ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОГО МОЛОДІЖНОГО ЦЕНТРУ «РУХ»	59
3.1. Удосконалення організаційного механізму інформаційно-аналітичної діяльності.....	59
3.2. Розвиток цифрових інструментів та інформаційних систем.....	62
3.3. Підвищення ефективності прийняття управлінських рішень на основі аналітичної інформації.....	65
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах розвитку управління комунальною установою особливого значення набуває інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності комунальної установи. Ефективне управління неможливе без своєчасного збирання, опрацювання, аналізу та використання достовірної інформації, яка є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. В умовах воєнного стану, суспільних трансформацій, цифровізації управлінських процесів та зростання вимог до прозорості діяльності влади роль інформаційно-аналітичної роботи суттєво посилюється. Органи управління комунальної установи щоденно працюють з великими обсягами інформації, що надходить із різних джерел: від структурних підрозділів, територіальних громад, державних органів, громадян, підприємств, установ та організацій. Якість опрацювання цієї інформації безпосередньо впливає на оперативність реагування на проблеми, ефективність координації діяльності, планування розвитку територій, забезпечення безпеки населення та реалізацію державної політики на регіональному рівні.

Питання інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності комунальної установи досліджували Н. Бойко, Л. Божук, Т. Курченко, Д. Василенко, І. Андрійчук, М. Белікова, З. Бурик, О. Варченко, О. Гаврик, В. Горник, О. Євмешкіна, С. Сімак та інші науковці, які розглядали роль інформаційних ресурсів, аналітичної діяльності, цифровізації, електронного урядування та інформаційної безпеки у процесі прийняття управлінських рішень. Водночас практичні аспекти функціонування системи інформаційно-аналітичного забезпечення комунальних установ молодіжної сфери потребують подальшого дослідження, що зумовлює актуальність теми на прикладі Івано-Франківського молодіжного центру «Рух».

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності органу управління комунальної установи.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено *такі завдання*:

- розкрити сутність та зміст інформаційно-аналітичного забезпечення в системі управління комунальною установою;
- охарактеризувати нормативно-правові засади інформаційно-аналітичної діяльності комунальних установ молодіжної сфери;
- визначити сучасні підходи та інструменти інформаційно-аналітичного забезпечення в органах публічної влади;
- надати організаційну характеристику Івано-Франківського молодіжного центру «Рух» та її інформаційної інфраструктури;
- проаналізувати інформаційні потоки та аналітичну діяльність Івано-Франківського молодіжного центру «Рух»;
- оцінити ефективність та визначити основні проблеми функціонування системи інформаційно-аналітичного забезпечення;
- обґрунтувати напрями удосконалення організаційного механізму інформаційно-аналітичної діяльності;
- запропонувати шляхи розвитку цифрових інструментів та інформаційних систем;
- розробити рекомендації щодо підвищення ефективності прийняття управлінських рішень на основі аналітичної інформації.

Об'єктом дослідження є процес інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності органу управління комунальною установи.

Предметом дослідження є теоретичні, нормативно-правові та практичні аспекти інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності Івано-Франківського молодіжного центру «Рух».

Методи дослідження. Для досягнення мети та виконання поставлених завдань у кваліфікаційній роботі використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Метод аналізу та синтезу застосовано для вивчення теоретичних підходів до визначення сутності інформаційно-аналітичного забезпечення. Метод систематизації використано для впорядкування нормативно-правових засад та сучасних інструментів

інформаційно-аналітичної діяльності. Порівняльний метод дав змогу зіставити теоретичні положення з практикою діяльності Івано-Франківського молодіжного центру «Рух». Структурно-функціональний метод застосовано для аналізу організаційної структури, інформаційної інфраструктури та інформаційних потоків. Метод узагальнення використано для формування висновків і практичних рекомендацій щодо удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення.

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти України у сфері управління комунальною установою, місцевого самоврядування, інформаційної діяльності, цифровізації та правового режиму воєнного стану, наукові праці вітчизняних, аналітичні матеріали, офіційні дані Івано-Франківського молодіжного центру «Рух».

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності Івано-Франківського молодіжного центру «Рух» з метою покращення організації інформаційних потоків, підвищення якості аналітичних матеріалів, удосконалення інформаційної інфраструктури, розвитку цифрових інструментів та підвищення ефективності прийняття управлінських рішень. Окремі положення дослідження можуть бути корисними також для інших органів управління комунальною установою регіонального рівня.

Структура кваліфікаційної роботи зумовлена її метою та завданнями. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 94 сторінки. Робота містить 23 таблиці, 2 додатки. Список використаних джерел включає 65 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ КОМУНАЛЬНОЇ УСТАНОВИ

1.1. Сутність та зміст інформаційно-аналітичного забезпечення в системі управління комунальною установою

Інформаційно-аналітичне забезпечення в системі управління комунальною установою є однією з базових умов прийняття обґрунтованих управлінських рішень, оскільки сучасне управління функціонує в умовах зростання обсягів інформації, цифровізації адміністративних процедур, підвищення суспільного запиту на прозорість влади та необхідності швидкого реагування на кризові ситуації. У управлінні комунальною установою інформація вже не може розглядатися лише як допоміжний ресурс. Вона виступає основою управлінського процесу, засобом комунікації між владою і суспільством, інструментом прогнозування, контролю, планування та оцінювання результатів діяльності комунальної установи.

Сутність інформаційно-аналітичного забезпечення полягає у цілеспрямованій діяльності щодо збирання, оброблення, систематизації, аналізу, зберігання, передавання та використання інформації для підготовки управлінських рішень. У цьому процесі важливе значення має не лише наявність інформації, а й її якість, достовірність, повнота, своєчасність, придатність до практичного використання та здатність бути перетвореною на аналітичний продукт. У науковій літературі сутність інформаційно-аналітичного забезпечення розкривається через кілька взаємопов'язаних підходів. Зокрема, Л. Божук розглядає інформаційно-аналітичну діяльність як процес послідовного пошуку, обробки, опрацювання, зберігання та аналізу первинної інформації, унаслідок чого формується вторинна інформація у вигляді аналітичного продукту: звіту, довідки, висновку, прогнозу або огляду [19, с. 74–75]. Н. Бойко пов'язує інформаційно-аналітичну діяльність органів комунальної установи із

забезпеченням збору, обробки, систематизації та передачі інформаційно-аналітичних документів щодо реалізації законодавства, діяльності органів місцевої влади, суспільно-політичних подій, соціально-економічного розвитку, громадських акцій і публікацій у місцевих засобах масової інформації [18, с. 68].

Ю. Кобиліна визначає інформаційно-аналітичне забезпечення як комплекс заходів, спрямованих на формування та реалізацію засад державної інформаційної політики щодо збору, обробки та використання управлінської інформації, необхідної для виконання органами комунальної установи покладених на них функцій [28, с. 118]. У контексті цифровізації І. Малий та М. Цедік підкреслюють, що інформація на сучасному етапі перетворилася на провідний чинник розвитку суспільства порівняно з традиційними економічними факторами виробництва, а інформаційний ресурс і знання стали особливим видом виробництва [37]. Це дає підстави розглядати інформаційно-аналітичне забезпечення не лише як допоміжний елемент управління, а як стратегічний ресурс управління комунальною установою, від якого залежить якість державної політики, ефективність цифрової трансформації та здатність влади своєчасно реагувати на суспільні виклики. Водночас сама наявність інформації не гарантує ефективності управління.

Вирішальним є аналітичний компонент, який забезпечує змістовне перетворення інформації у нове знання. Аналітика у структурі інформаційно-аналітичного забезпечення дає змогу не лише фіксувати поточний стан об'єкта управління, а й виявляти тенденції, прогнозувати ризики, порівнювати альтернативи, обґрунтовувати управлінські рішення та контролювати їх виконання. Саме тому аналітична складова визначається як процес виробництва спеціально підготовленими фахівцями нового знання [19, с. 74]. У управлінні комунальною установою це нове знання має прикладний характер, оскільки воно спрямоване на підтримку конкретних управлінських дій.

У таблиці 1.1 представлено основні елементи цього забезпечення та їх значення для управління комунальною установою.

Таблиця 1.1

Змістові компоненти інформаційно-аналітичного забезпечення в системі управління комунальною установою

Компонент	Зміст компонента	Значення для управління комунальною установою
Інформаційний ресурс	Сукупність даних, відомостей, документів, реєстрів, статистичних матеріалів, звернень громадян, електронних баз даних та інших джерел інформації	Формує фактичну основу для прийняття управлінських рішень, планування, контролю і звітності
Аналітична обробка	Перевірка, систематизація, порівняння, узагальнення та інтерпретація інформації	Забезпечує перетворення первинних даних на управлінське знання
Аналітичний продукт	Звіт, довідка, висновок, прогноз, огляд, рекомендація, інформаційно-аналітичний документ	Стає безпосередньою основою для підготовки, прийняття та коригування управлінських рішень
Інформаційні потоки	Рух інформації між органами управління комунальної установи, структурними підрозділами, громадянами, бізнесом, громадськими організаціями та іншими суб'єктами	Забезпечують координацію, комунікацію та узгодженість дій у системі управління
Цифрові технології	Електронний документообіг, реєстри, інформаційні системи, портали послуг, відкриті дані, аналітичні платформи	Підвищують швидкість, прозорість, доступність і контрольованість управлінських процесів
Організаційно-правове забезпечення	Норми, процедури, регламенти, повноваження, відповідальні підрозділи та посадові особи	Створює порядок збирання, обробки, захисту й використання інформації

*Джерело: розроблено автором на основі: [18-19]

Отже, таблиця 1.1 показує, що інформаційно-аналітичне забезпечення має багатокомпонентну структуру. Його не можна зводити лише до технічного накопичення даних або до підготовки окремих довідок. Воно охоплює повний цикл роботи з інформацією: від її отримання до використання в управлінському рішенні. Саме поєднання інформаційного ресурсу, аналітичної обробки, цифрових технологій та організаційно-правових процедур забезпечує практичну цінність цієї системи для управління комунальною установою.

Особливого значення інформаційно-аналітичне забезпечення набуває в діяльності органів місцевого самоврядування. На місцевому рівні органи влади безпосередньо взаємодіють із громадянами, реагують на їхні запити,

організують надання публічних послуг, забезпечують розвиток територій, вирішують питання соціально-економічного, комунального, бюджетного та гуманітарного характеру. Тому якість інформаційно-аналітичної роботи безпосередньо впливає на довіру громадян до влади та ефективність місцевого управління.

Цілі інформаційно-аналітичних структурних підрозділів органів місцевого самоврядування пов'язані із залученням громади до самоуправління, налагодженням взаємодії місцевого населення та органів влади, виробництвом якісної інформації, швидким донесенням її до громадян, постійною комунікацією влади і громади, а також автоматизацією роботи зі зверненнями та запитами громадян [18, с. 68]. Отже, інформаційно-аналітичне забезпечення на місцевому рівні виконує не лише внутрішньо-управлінську, а й комунікативну функцію. У цифрову добу інформаційно-аналітична діяльність органів місцевого самоврядування супроводжується використанням новітніх інформаційних технологій, які створюють умови для формування громадської думки щодо діяльності влади та послуг, які вона надає [19, с. 74]. Водночас такі технології забезпечують інформаційні потреби державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, оскільки дають змогу швидше отримувати, обробляти й використовувати інформацію для ухвалення рішень.

Зміст інформаційно-аналітичного забезпечення розкривається також через його завдання. До них належать задоволення інформаційних потреб органів управління комунальною установою, формування, упорядкування, структурування, доповнення та використання інформаційних ресурсів, а також розвиток систем інформаційного забезпечення на основі сучасних методів, технологій і програмних продуктів [28, с. 119]. Важливо, що ці завдання мають системний характер і пов'язані не лише з поточною роботою, а й із підвищенням загальної ефективності управління комунальною установою.

У таблиці 1.2 наведено основні функції інформаційно-аналітичного забезпечення в системі управління комунальною установою.

Таблиця 1.2

**Функції інформаційно-аналітичного забезпечення в системі
управління комунальною установою**

Функція	Зміст функції	Практичний результат
Інформаційна	Збір, накопичення, оновлення та передавання відомостей, необхідних для діяльності комунальної установи	Орган управління отримує фактичну базу для виконання своїх повноважень
Аналітична	Опрацювання інформації, виявлення причинно-наслідкових зв'язків, підготовка висновків і прогнозів	Управлінські рішення стають більш обґрунтованими та реалістичними
Прогностична	Визначення можливих тенденцій, ризиків і сценаріїв розвитку ситуації	Влада може діяти на випередження, а не лише реагувати на наслідки
Комунікативна	Забезпечення обміну інформацією між владою, громадянами, бізнесом, ЗМІ та громадськими організаціями	Посилюється прозорість, відкритість і довіра до органів управління комунальною установою
Контрольна	Відстеження виконання рішень, оцінка результатів, виявлення відхилень	Забезпечується відповідальність і коригування управлінських дій
Координаційна	Узгодження інформаційних потоків між структурними підрозділами, органами управління комунальної установи та іншими суб'єктами	Зменшується дублювання функцій і підвищується узгодженість управління
Сервісна	Інформаційна підтримка надання адміністративних і публічних послуг	Громадяни та бізнес отримують швидший і зручніший доступ до послуг

*Джерело: розроблено автором на основі: [55]

Як видно з таблиці 1.2, інформаційно-аналітичне забезпечення виконує одночасно кілька взаємопов'язаних функцій. Його значення полягає не лише в підготовці інформації для керівника або посадової особи, а й у забезпеченні повного управлінського циклу: від виявлення проблеми до контролю виконання рішення. Саме тому ефективність управління комунальною установою залежить від того, наскільки якісно організовані інформаційні потоки, наскільки професійно здійснюється аналітична обробка даних і наскільки оперативно аналітичні результати використовуються у практичній діяльності.

Цифровізація в управлінні комунальною установою розглядається як засіб боротьби з корупцією, зниження бюрократизації та спрощення доступу до даних [55, с. 224]. Водночас вона не є тотожною автоматизації. Автоматизація

переважно покращує наявні процедури, тоді як цифровізація змінює саму модель управління, трансформує взаємини між органами управління комунальної установи, громадянами, бізнесом та іншими суб'єктами [55, с. 227]. Це положення є принциповим для розуміння сучасного змісту інформаційно-аналітичного забезпечення, оскільки йдеться не тільки про переведення документів в електронний формат, а про створення нової управлінської логіки, заснованої на даних, відкритості та швидкій взаємодії.

Важливим організаційним суб'єктом цифровізації управління комунальною установою в Україні є Міністерство цифрової трансформації України. До сфер його відповідальності належать цифровізація, цифровий розвиток, цифрова економіка, цифрові інновації, електронне урядування, електронна демократія, електронний документообіг, цифрові навички, цифрові права громадян, відкриті дані, електронні реєстри, інтероперабельність, електронні послуги, електронна ідентифікація, розвиток ІТ-індустрії та хмарні послуги [51, с. 117]. Такий обсяг повноважень свідчить, що цифрова трансформація є не окремим технічним напрямом, а складовою державної політики у сфері управління комунальною установою.

Організаційний аспект цифровізації також проявляється у функціях формування та реалізації політики. До функцій формування політики належать нормативно-правове забезпечення цифровізації, цифрова експертиза проєктів актів, визначення цілей і завдань державної політики, координація діяльності інституцій управління комунальною установою, затвердження методик, інформування та погодження призначення керівників з питань цифрового розвитку [51, с. 118]. Ці функції безпосередньо впливають на інформаційно-аналітичне забезпечення, оскільки визначають правила створення, обміну, захисту й використання управлінської інформації.

Практичним проявом цифровізації є розвиток електронних сервісів. Серед актуальних проєктів електронного урядування виокремлюються Єдиний державний портал адміністративних послуг, Кабінет електронних сервісів, система електронної взаємодії органів виконавчої влади, міжвідомчий

електронний документообіг, Онлайн будинок юстиції, портал відкритих даних, система електронних закупівель Prozorro, електронні послуги Пенсійного фонду України та онлайн-сервіси Міністерства внутрішніх справ [16, с. 386–387].

Електронне урядування розглядається як нова парадигма управління комунальною установою, що виникла внаслідок розвитку інформаційного суспільства та інформаційно-комунікаційних технологій [31, с. 123]. Діяльність електронного уряду поділяється на кілька основних напрямів взаємодії: «уряд – уряд», «уряд – бізнес», «уряд – громадяни» та «уряд – службовці» [35, с. 71]. У таблиці 1.3 представлено зв'язок між цифровими інструментами та змістом забезпечення в управлінні комунальною установою.

Таблиця 1.3

Цифрові інструменти інформаційно-аналітичного забезпечення в управлінні комунальною установою

Цифровий інструмент	Зміст використання	Значення для інформаційно-аналітичного забезпечення
Електронний документообіг	Створення, передавання, погодження, зберігання та контроль документів в електронній формі	Скорочує час обробки документів, підвищує контрольованість і дисципліну управлінських процедур
Електронні реєстри	Накопичення структурованої інформації про громадян, майно, бізнес, послуги, бюджетні операції та інші об'єкти управління	Забезпечують достовірну інформаційну базу для аналізу, перевірки та прийняття рішень
Порти електронних послуг	Надання адміністративних і публічних послуг через онлайн-платформи	Підвищують доступність послуг і створюють дані про потреби користувачів
Відкриті дані	Оприлюднення суспільно важливої інформації у придатному для використання форматі	Посилюють прозорість влади, громадський контроль і можливості незалежного аналізу
Інформаційно-аналітичні системи	Збір, обробка, порівняння, моделювання та візуалізація управлінських даних	Дають змогу формувати прогнози, оцінювати ризики й підтримувати стратегічні рішення
Системи електронної взаємодії	Обмін даними між органами управління комунальної установи, реєстрами, установами та сервісами	Забезпечують узгодженість інформаційних потоків і зменшують дублювання даних
Цифрові платформи участі	Онлайн-звернення, консультації, опитування, електронні петиції, громадські обговорення	Розширюють участь громадян у виробленні управлінських рішень

*Джерело: розроблено автором на основі: [31-33]

Таблиця 1.3 свідчить, що цифрові інструменти суттєво розширюють можливості інформаційно-аналітичного забезпечення. Їх значення полягає не тільки у пришвидшенні адміністративних процедур, а й у створенні нових джерел управлінських даних. Завдяки цифровим платформам органи управління комунальної установи можуть отримувати інформацію в режимі реального часу, аналізувати потреби громадян, оцінювати якість послуг, виявляти проблемні ділянки управління та прогнозувати наслідки рішень.

Важливою складовою змісту інформаційно-аналітичного забезпечення є оцінка його ефективності. Ефективність залежить від якості інформації, оперативності її отримання, аналітичної спроможності органу влади, гнучкості та адаптивності системи, раціонального використання ресурсів і впливу аналітичних результатів на прийняття рішень [28, с. 119]. Якщо інформація є неточною, застарілою або неповною, вона не може бути надійною основою для управління. Якщо аналітичні матеріали не використовуються у процесі прийняття рішень, інформаційно-аналітичне забезпечення втрачає практичне значення.

Функціонування механізмів інформаційно-аналітичного забезпечення передбачає ідентифікацію інформаційних потоків, визначення їх параметрів, класифікацію за характеристиками, групування відповідно до цільового призначення, маршрутизацію, створення просторово-часових схем, визначення кадрового, фінансового, організаційного, технічного, методичного та нормативно-правового забезпечення, а також координацію, регулювання і контроль інформаційних потоків [28, с. 119–120].

У сучасних умовах цифрова трансформація публічної служби пов'язана з розвитком моделі «держави-додатку» та цифрових платформ публічних послуг. Платформа «Дія» розглядається як ключовий елемент цифрової трансформації публічної служби в Україні, що надає доступ до понад 100 державних послуг в одному мобільному додатку та вебпорталі [23, с. 21]. Її можливості охоплюють цифрові документи, автоматизацію послуг, електронну ідентифікацію та кіберзахист персональних даних [23, с. 21]. У контексті інформаційно-

аналітичного забезпечення це означає, що публічні послуги стають не лише сервісом для громадян, а й джерелом структурованих управлінських даних. Разом із перевагами цифровізації виникають і ризики, що безпосередньо впливають на інформаційно-аналітичне забезпечення. Застосування цифрових технологій може створювати кіберзагрози, ризики несанкціонованого доступу до даних, проблеми захисту персональної інформації, нерівного доступу до цифрових технологій і залежності від іноземних технологічних рішень [24, с. 27–28]. Тому інформаційно-аналітичне забезпечення має включати не лише збір і аналіз інформації, а й захист даних, кібербезпеку, правове регулювання доступу, контроль за використанням інформації та дотримання принципу пропорційності між публічними інтересами й правами людини.

У сфері інформаційної та енергетичної безпеки цифровізація виступає інструментом моніторингу, управління, прогнозування попиту, віддаленого контролю та підвищення ефективності використання ресурсів [24, с. 26]. Цей приклад демонструє універсальність інформаційно-аналітичного забезпечення: воно застосовується не лише в адміністративних послугах, а й у стратегічних сферах, що мають значення для національної безпеки та стабільності держави.

В умовах воєнного стану інформаційно-аналітичне забезпечення набуває додаткового значення, оскільки органи управління комунальної установи мають діяти оперативно, координовано й на основі достовірної інформації. Органи адміністрації військово-цивільного характеру виконують управлінські, координаційні та безпекові функції, а перелік їх повноважень змінюється залежно від ситуації на кризовій території [42, с. 93]. Це посилює потребу в гнучких інформаційно-аналітичних механізмах, які дають змогу швидко збирати дані, аналізувати ризики, визначати потреби населення та координувати ресурси.

Отже, сутність інформаційно-аналітичного забезпечення в системі управління комунальною установою полягає у створенні організаційно, технологічно і методично впорядкованої системи роботи з інформацією, яка забезпечує підготовку, прийняття, реалізацію та контроль управлінських рішень. Його зміст охоплює інформаційні ресурси, аналітичні процедури, цифрові

інструменти, комунікаційні канали, організаційні механізми, правове регулювання, захист інформації та оцінювання ефективності. У сучасних умовах це забезпечення стає ключовим чинником якості управління комунальною установою, оскільки саме воно дає змогу органам влади діяти на основі достовірних даних, забезпечувати прозорість, реагувати на потреби громадян, прогнозувати ризики та формувати обґрунтовану державну і місцеву політику.

1.2. Нормативно-правові засади інформаційно-аналітичної діяльності комунальних установ молодіжної сфери

Комунальні установи молодіжної сфери є важливими суб'єктами місцевої політики, оскільки вони забезпечують практичну реалізацію програм і заходів, спрямованих на розвиток молоді, підтримку громадської активності, неформальну освіту, національно-патріотичне виховання та соціальну інтеграцію. Їхня діяльність має організаційний, комунікаційний, освітній та аналітичний характер, адже для якісного планування роботи необхідно постійно збирати інформацію про потреби молоді, аналізувати результати заходів, готувати звітність і підтримувати взаємодію із засновником, уповноваженим органом, партнерами та громадськістю. Тому нормативно-правові засади інформаційно-аналітичної діяльності таких установ мають визначати порядок роботи з документами, даними, персональною інформацією, публічними запитами та цифровими каналами комунікації.

Усі нормативно-правові акти, які регулюють інформаційно-аналітичну діяльність комунальних установ молодіжної сфери наведено. табл. 1.4.

Як видно з таблиці 1.4, нормативно-правова база інформаційно-аналітичної діяльності комунальних установ молодіжної сфери є багаторівневою. Базовим нормативним актом, який визначає загальні засади інформаційної діяльності, є Закон України «Про інформацію». Він регулює відносини щодо створення, збирання, одержання, зберігання, використання, поширення, охорони та захисту інформації [4].

Таблиця 1.4

Нормативно-правові акти, що визначають засади інформаційно-аналітичної діяльності комунальних установ молодіжної сфери

Нормативно-правовий акт	Основний зміст регулювання	Значення для інформаційно-аналітичної діяльності молодіжного центру
Закон України «Про інформацію»	Регулює створення, збирання, одержання, зберігання, використання, поширення, охорону і захист інформації	Визначає базові поняття, принципи інформаційних відносин і напрями державної інформаційної політики [4]
Закон України «Про доступ до публічної інформації»	Встановлює порядок доступу до інформації, що перебуває у володінні суб'єктів владних повноважень	Забезпечує відкритість діяльності центру та визначає підстави обмеження доступу до інформації [1]
Закон України «Про захист персональних даних»	Регулює обробку і захист персональних даних	Встановлює правила роботи центру з персональними даними громадян, учасників заходів і працівників [3]
Закон України «Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах»	Регулює захист інформації в інформаційних, електронних комунікаційних та інформаційно-комунікаційних системах	Визначає вимоги до захисту даних, доступу, обробки інформації, недопущення витоку й несанкціонованих дій [2]
Закон України «Про правовий режим воєнного стану»	Визначає зміст воєнного стану, повноваження органів влади та особливості функціонування установ в умовах особливого правового режиму	Формує спеціальний правовий режим, який впливає на безпеку, захист інформації та організацію діяльності установ у кризових умовах [7]
Постанова КМУ № 263 від 12.03.2022	Визначає особливості функціонування інформаційно-комунікаційних систем, електронних систем і публічних реєстрів під час воєнного стану	Дозволяє резервування, використання хмарних ресурсів за межами України, обмеження або зупинення роботи систем у разі загроз [5]
Закон України № 2130-IX від 15.03.2022	Вносить зміни щодо функціонування ІКС, електронних систем і публічних реєстрів	Закріплює резервне копіювання державних інформаційних ресурсів і систем для безперервності їх роботи [8]
Постанова КМУ № 56 від 30.01.2019	Визначає засади реалізації принципів державної політики цифрового розвитку	Закріплює принципи цифрового розвитку, роль CDTO та методичне забезпечення цифровізації [9]
Постанова КМУ № 835 від 21.10.2015	Визначає порядок оприлюднення наборів даних у формі відкритих даних	Регулює відкриті дані, моніторинг їх оприлюднення та оновлення [11]
Указ Президента № 685/2021	Затверджує Стратегію інформаційної безпеки	Визначає інформаційну безпеку як складову національної безпеки та встановлює цілі протидії інформаційним загрозам [12]

*Джерело: розроблено автором на основі: [5-12]

Для комунальних установ молодіжної сфери це положення має принципове значення, оскільки їх інформаційно-аналітична діяльність включає роботу з організаційними документами, електронними даними, зверненнями громадян, звітними матеріалами, інформацією про заходи, партнерські проекти та потреби молодіжної аудиторії. Закон також закріплює принципи інформаційних відносин: гарантованість права на інформацію, відкритість і доступність інформації, достовірність і повноту інформації, правомірність її одержання, використання, поширення, зберігання та захисту [4].

Нормативну основу доступу громадян до інформації становить Закон України «Про доступ до публічної інформації». Він визначає порядок здійснення і забезпечення права кожного на доступ до інформації, що перебуває у володінні суб'єктів владних повноважень [1]. Відповідно до статті 1 цього Закону публічна інформація – це відображена та задокументована будь-якими засобами і на будь-яких носіях інформація, отримана або створена під час виконання суб'єктами владних повноважень своїх обов'язків, або така, що перебуває у їх володінні [1]. Отже, інформація, яку створюють або отримують комунальні установи молодіжної сфери під час виконання своїх повноважень, за загальним правилом має статус публічної, крім випадків, коли закон передбачає обмеження доступу.

Закон «Про доступ до публічної інформації» визначає мету забезпечення прозорості та відкритості суб'єктів владних повноважень, а також створення механізмів реалізації права кожного на доступ до публічної інформації [1]. Для комунальних установ молодіжної сфери це означає необхідність належного оприлюднення суспільно важливої інформації, підготовки відповідей на запити, забезпечення прозорості діяльності та одночасного дотримання вимог щодо захисту персональних даних і службової інформації. У діяльності Івано-Франківського молодіжного центру «Рух» це особливо важливо, оскільки установа взаємодіє з молоддю, партнерами, громадськими організаціями та органами місцевого самоврядування.

Для комунальних установ молодіжної сфери важливими завданнями є створення безпечного простору для молоді, організація освітніх і соціальних

заходів, підтримка молодіжних ініціатив, взаємодія з громадськими організаціями, інформування цільової аудиторії та підготовка звітних матеріалів. Для виконання таких завдань необхідна постійна інформаційно-аналітична робота, яка забезпечує своєчасне планування, оцінювання результатів, виявлення потреб молоді та ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

Особливе значення має правове регулювання захисту інформації. Закон України «Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах» регулює відносини у сфері захисту інформації в інформаційних, електронних комунікаційних та інформаційно-комунікаційних системах [2]. Для Івано-Франківського молодіжного центру «Рух» це означає необхідність організації захищеної роботи з електронними документами, внутрішнім документообігом, персональними даними учасників заходів, каналами комунікації та службовою інформацією.

Постанова Кабінету Міністрів України № 263 від 12 березня 2022 року конкретизує порядок функціонування інформаційно-комунікаційних систем, електронних систем і публічних електронних реєстрів в умовах воєнного стану. Вона дозволяє міністерствам, іншим центральним і місцевим органам виконавчої влади, державним і комунальним підприємствам, установам та організаціям розміщувати державні інформаційні ресурси й публічні електронні реєстри на хмарних ресурсах або в центрах обробки даних за межами України, створювати додаткові резервні копії та зупиняти або обмежувати роботу інформаційних систем і реєстрів [5].

Постанова № 263 також передбачає заходи щодо захисту інформаційних систем у разі загрози несанкціонованого доступу [5]. Не менш важливим є Закон України «Про захист персональних даних», який регулює правові відносини, пов'язані із захистом і обробкою персональних даних, і спрямований на захист основоположних прав і свобод людини, зокрема права на невтручання в особисте життя [3]. Для Івано-Франківського молодіжного центру «Рух» цей закон має особливе значення, оскільки установа може працювати з персональними даними учасників заходів, працівників, партнерів, заявників і осіб, які звертаються до

центру. Обробка таких даних має здійснюватися правомірно, із дотриманням мети, обсягу, способів обробки та вимог захисту.

У таблиці 1.5 подано основні напрями нормативно-правового регулювання інформаційно-аналітичної діяльності органу управління комунальної установи.

Таблиця 1.5

Основні напрями правового регулювання інформаційно-аналітичної діяльності комунальних установ молодіжної сфери

Напрямок регулювання	Нормативна основа	Зміст для діяльності молодіжного центру
Загальна інформаційна діяльність	Закон України «Про інформацію»	Визначає порядок створення, збирання, використання, зберігання, поширення і захисту інформації [4]
Доступ до публічної інформації	Закон України «Про доступ до публічної інформації»	Забезпечує відкритість діяльності центру, порядок оприлюднення інформації та відповіді на запити [1]
Обмеження доступу в умовах безпеки	Закон України «Про доступ до публічної інформації», Закон «Про правовий режим воєнного стану»	Дозволяє обмежувати доступ до інформації в інтересах національної безпеки, територіальної цілісності й оборони [1; 7]
Захист персональних даних	Закон України «Про захист персональних даних»	Регулює обробку персональних даних громадян, учасників заходів і працівників центру [3]
Захист інформації в електронних системах	Закон України «Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах»	Визначає правила захисту інформації, запобігання витоку, блокуванню та несанкціонованому доступу [2]
Функціонування реєстрів під час війни	Постанова КМУ № 263, Закон № 2130-IX	Дозволяє резервування, хмарне зберігання, обмеження роботи систем і відновлення доступу з урахуванням безпекової ситуації [5; 8]
Відкриті дані	Постанова КМУ № 835	Визначає порядок оприлюднення наборів даних у формі відкритих даних і моніторинг їх оновлення [11]
Інформаційна безпека	Указ Президента № 685/2021	Визначає загрози, цілі й завдання держави у сфері інформаційної безпеки [12]

*Джерело: розроблено автором на основі: [5-12]

Отже, таблиця 1.5 показує, що інформаційно-аналітична діяльність Івано-Франківського молодіжного центру «Рух» регулюється не одним спеціальним актом, а системою нормативно-правових документів. Ця система охоплює відкритість інформації, захист персональних даних, доступ громадян до

публічної інформації, цифровий розвиток, електронний документообіг і безперервність функціонування інформаційних систем.

Важливе місце у правовому регулюванні займають відкриті дані. Постанова Кабінету Міністрів України № 835 від 21 жовтня 2015 року затверджує Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних [11]. Вона визначає вимоги до формату, структури, періодичності оновлення та порядку оприлюднення таких наборів [11]. Для Івано-Франківського молодіжного центру «Рух» це означає необхідність системного оприлюднення суспільно значущої інформації у межах законодавчих вимог.

Стратегічне значення має Указ Президента України № 685/2021, яким затверджено Стратегію інформаційної безпеки. У Стратегії зазначено, що забезпечення інформаційної безпеки є однією з найважливіших функцій держави, а її метою є посилення спроможностей щодо захисту інформаційного простору, підтримки соціальної і політичної стабільності, оборони держави, захисту суверенітету, територіальної цілісності та прав громадян [12]. Для комунальних установ молодіжної сфери ця Стратегія є орієнтиром у сфері протидії недостовірній інформації, захисту інформаційних ресурсів, відповідального поширення публічних повідомлень і збереження довіри громадян до офіційних каналів комунікації.

Таким чином, нормативно-правові засади інформаційно-аналітичної діяльності комунальних установ молодіжної сфери формуються на перетині інформаційного, адміністративного, безпекового та цифрового законодавства. Для Івано-Франківського молодіжного центру «Рух» це означає необхідність поєднання відкритості діяльності, якісного документообігу, захисту персональних даних, належної цифрової комунікації та системного використання інформації для планування, організації й оцінювання результатів роботи.

1.3. Сучасні підходи та інструменти інформаційно-аналітичного забезпечення в органах публічної влади

У межах дослідження сучасних інструментів інформаційно-аналітичного забезпечення доцільно виокремити кілька авторських підходів. Г. Нестеренко та В. Бойко розглядають штучний інтелект як інструмент оброблення великих масивів даних, прогнозування та підтримки управлінських рішень. На думку авторів, ШІ у управлінні комунальною установою може застосовуватися для виявлення аномалій, обробки великих обсягів інформації, складного аналізу, оптимізації прийняття рішень і виявлення тенденцій [41, с. 54–55]. Такий підхід акцентує увагу на тому, що інформаційно-аналітичне забезпечення поступово переходить від традиційної обробки даних до інтелектуальної аналітики, здатної не лише описувати ситуацію, а й прогнозувати її розвиток. О. Варченко та О. Варченко пропонують розглядати цифрову трансформацію моніторингових систем як перехід від розрізненого обліку окремих показників до цілісної цифрової архітектури спостереження, оцінювання, раннього попередження та підтримки рішень [21, с. 1157]. У цьому підході інформаційно-аналітичне забезпечення трактується як багаторівнева система, що поєднує державний, регіональний і локальний рівні управління, а також інтегрує статистичні, адміністративні, ринкові, геопросторові та платформні дані [21, с. 1157–1158]. Практична цінність такого підходу полягає в тому, що органи управління комунальної установи можуть не лише фіксувати поточний стан певної сфери, а й виявляти ризики, формувати сценарії та завчасно реагувати на загрози.

В. Горник, О. Євмешкіна та С. Сімак пов'язують цифровізацію управління комунальною установою із переведенням державних сервісів в електронну форму, застосуванням нових інструментів державної комунікації та спрощенням процедур через використання інформаційних технологій [25, с. 42]. Автори підкреслюють, що цифровізація має не лише технічний, а й управлінський зміст, оскільки вона змінює саму парадигму взаємодії влади, громадян і бізнесу [25, с. 42]. У цьому підході інформаційно-аналітичне забезпечення розглядається як

частина цифрової трансформації публічної служби, що сприяє підвищенню якості послуг, розвитку електронної демократії, відкритих даних і міжвідомчої взаємодії.

З. Бурик акцентує увагу на цифровій інклюзії як необхідній умові ефективного управління комунальною установою. Авторка визначає цифрову інклюзію як процес і результат створення умов, за яких усі громадяни мають рівні можливості доступу до цифрових технологій, електронних послуг та інформаційних ресурсів незалежно від віку, освіти, доходу, соціального стану чи місця проживання [20, с. 16]. Цей підхід є важливим для інформаційно-аналітичного забезпечення, оскільки без рівного доступу громадян до електронних сервісів органи влади не можуть отримувати повну інформацію про потреби населення, а цифровізація може поглиблювати соціальну нерівність [20, с. 16–17].

Д. Василенко розглядає інформаційно-аналітичне забезпечення в контексті підтримки рішень органів управління комунальною установою в умовах надзвичайних ситуацій. Автор наголошує, що сучасні системи підтримки прийняття рішень мають особливе значення для кризового менеджменту, оскільки використовуються в умовах недостатньої структурованості проблем і потребують швидкого реагування [22, с. 403]. Г. Тельнорган публічної влади розглядає інформаційно-аналітичне забезпечення як інструмент управління комунальною установою галузевими ринками. Авторка підкреслює, що аналітика галузевих ринків не є універсальним інструментом із фіксованим набором методів, оскільки її зміст залежить від напряму державної політики [52]. Зокрема, у конкурентній та антимонопольній політиці аналітика використовується для оцінки ринкової влади, виявлення алгоритмічної координації та бар'єрів входу, а в промисловій політиці – для визначення пріоритетних галузей, оцінки ефективності державної підтримки та прогнозування наслідків регуляторних стимулів [52].

Другий підхід можна охарактеризувати як інформаційно-аналітичний і управлінський. Його сутність полягає в тому, що дані мають не лише

накопичуватися, а й перетворюватися на управлінське знання. У межах цього підходу важливими є збір, інтеграція, верифікація, аналітична обробка, прогнозування та формування рекомендацій для прийняття рішень. Такий підхід чітко простежується у дослідженнях цифрового моніторингу продовольчої безпеки, де цифрову трансформацію системи моніторингу запропоновано трактувати як перехід від розрізненого обліку окремих показників до цілісної цифрової архітектури спостереження, оцінювання, раннього попередження та підтримки рішень [21, с. 1157].

Третій підхід пов'язаний із використанням штучного інтелекту та інтелектуальної аналітики. У управлінні комунальною установою штучний інтелект дає змогу обробляти великі обсяги даних, виявляти аномалії, здійснювати складний аналіз, прогнозувати тенденції, оптимізувати розподіл ресурсів і підтримувати прийняття рішень [41, с. 54–55]. При цьому важливо зберігати баланс між автоматизацією та людським контролем, оскільки управлінські рішення можуть впливати на права, свободи, доступ до послуг і соціальне становище громадян [41, с. 55].

Четвертий підхід має безпеково-правовий характер. Його значення особливо зросло в умовах воєнного стану, коли функціонування інформаційно-комунікаційних систем, електронних реєстрів і державних інформаційних ресурсів потребує додаткового захисту. У період воєнного стану було передбачено можливість розміщення державних інформаційних ресурсів і публічних електронних реєстрів на хмарних ресурсах або в центрах обробки даних за межами України, створення резервних копій у зашифрованому вигляді, а також обмеження або зупинення роботи окремих систем у разі загроз [30, с. 68].

П'ятий підхід пов'язаний із цифровою інклюзією. Його сутність полягає в тому, що цифрові інструменти управління комунальною установою мають бути доступними для всіх громадян незалежно від віку, освіти, доходу, соціального статусу, місця проживання чи фізичних можливостей. Цифрова інклюзія визначається як процес і результат створення умов, за яких усі громадяни мають

рівні можливості доступу до цифрових технологій, електронних послуг та інформаційних ресурсів [20, с. 16].

Одним із найбільш важливих інструментів сучасного інформаційно-аналітичного забезпечення є цифровий моніторинг. Його значення полягає в тому, що органи управління комунальної установи отримують можливість спостерігати за станом певної сфери в режимі постійного оновлення даних, виявляти ризики, формувати сценарії розвитку ситуації та своєчасно коригувати управлінські рішення. Цифровий моніторинг особливо важливий для управління територіальним розвитком, продовольчою безпекою, регіональними трансформаціями, бюджетними процесами, кризовими ситуаціями та соціальною підтримкою населення. Важливою особливістю цифрового моніторингу є його багаторівневність. На державному рівні він забезпечує формування політики, координацію між регіонами та управління стратегічними ресурсами. На регіональному рівні він дає змогу оцінювати територіальні ризики, логістику, цінові коливання та регіональні баланси. На локальному рівні він сприяє виявленню дефіцитів, потреб вразливих груп і локальних проблем доступності ресурсів [21, с. 1157]. Такий підхід є важливим для органів управління комунальною установою, оскільки дозволяє узгодити державні, регіональні та місцеві рішення.

Регіональний вимір інформаційно-аналітичного забезпечення безпосередньо пов'язаний із цифровізацією управління комунальною установою. У Державній стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки визначено напрями цифрової трансформації регіонів, серед яких реінжиніринг публічних послуг, упровадження їх через портал «Дія», електронна взаємодія між національними реєстрами та реєстрами органів місцевого самоврядування, розвиток офіційних порталів громад, інтегрована електронна ідентифікація, відкриті дані та інструменти електронної демократії [25, с. 42].

Разом із тим розвиток цифровізації регіонів в Україні є нерівномірним. У 2022 році найвищий рівень індексу цифрової трансформації мала Дніпропетровська область, а найнижчий – Запорізька область; інші регіони також

мали недостатній рівень цифрової трансформації, що є проблемою для прискорення повоєнного відновлення економіки України [25, с. 43]. Це означає, що ефективність інформаційно-аналітичного забезпечення залежить не лише від наявності загальнодержавних цифрових рішень, а й від реальної цифрової спроможності регіонів і громад. У таблиці 1.6 наведено основні цифрові інструменти, які використовуються або можуть використовуватися в сучасному інформаційно-аналітичному забезпеченні органів управління комунальною установою.

Таблиця 1.6

**Сучасні цифрові інструменти інформаційно-аналітичного
забезпечення в органах публічної влади**

Інструмент	Зміст використання	Управлінський результат
Цифровий моніторинг	Постійний збір, інтеграція, верифікація та аналіз даних щодо стану певної сфери управління	Оперативне виявлення ризиків, прогнозування та коригування рішень
Електронні реєстри	Накопичення структурованих державних, адміністративних, соціальних, майнових, бюджетних та інших даних	Формування достовірної інформаційної бази для управлінських дій
Аналітичні дашборди	Візуалізація показників, ризиків, тенденцій, територіальних відмінностей і результатів політики	Підвищення ситуаційної обізнаності посадових осіб
Штучний інтелект	Обробка великих даних, виявлення аномалій, прогнозування, підготовка рекомендацій	Підвищення швидкості та точності аналітичної підтримки рішень
Системи підтримки прийняття рішень	Комплексне поєднання збору даних, аналізу, моделювання, прогнозування та управління знаннями	Підтримка рішень у складних, кризових і недостатньо структурованих ситуаціях
Хмарні технології та резервне зберігання	Розміщення інформаційних ресурсів, резервних копій і реєстрів у захищених середовищах	Забезпечення стійкості інформаційних систем в умовах воєнного стану
Цифрові платформи участі	Електронні звернення, консультації, послуги, інструменти електронної демократії	Посилення комунікації влади з громадянами і врахування суспільних потреб
Інструменти цифрової інклюзії	Цифрова освіта, доступна інфраструктура, адаптовані сервіси, підтримка вразливих груп	Забезпечення рівного доступу до цифрових послуг і зменшення цифрового розриву

*Джерело: розроблено автором на основі: [20, 52]

Як видно з таблиці 1.6, сучасні інструменти інформаційно-аналітичного забезпечення мають не ізольований, а взаємодоповнювальний характер.

Електронні реєстри створюють базу даних, цифровий моніторинг забезпечує поточне спостереження, дашборди візуалізують ситуацію, штучний інтелект і системи підтримки рішень поглиблюють аналітику, а хмарні технології та правові механізми захищають інформаційну інфраструктуру. Інструменти цифрової інклюзії забезпечують соціальну справедливість у доступі до цих рішень. Особливе місце серед сучасних інструментів займає штучний інтелект. Відповідно до Концепції розвитку сфери штучного інтелекту в Україні, ШІ визначається як властивість систем коректно інтерпретувати зовнішні дані відповідно до поставленої мети, навчатися з таких даних і використовувати результати навчання для досягнення визначених цілей, у тому числі шляхом збирання та використання нових даних [41, с. 54]. У управлінні комунальною установою означає, що ШІ може бути не лише технічним інструментом, а й складовою аналітичного механізму підтримки рішень.

Водночас використання ШІ потребує дотримання важливих принципів. До них належать точність, людський контроль, пояснюваність, прозорість, справедливість, конфіденційність, захист персональних даних, цивільних прав і свобод [41, с. 55]. Особливо важливою є вимога людського контролю в тих випадках, коли рішення впливають на пільги, свободу, доступ до послуг або права громадян [41, с. 55]. Отже, ШІ має розглядатися як інструмент підвищення якості аналітики, але не як повна заміна відповідального управлінського рішення.

Серед викликів інформаційно-аналітичної підтримки органів управління комунальною установою в надзвичайних ситуаціях виділяються інтеграція даних із різних джерел, точність і достовірність інформації, безпека інформації, технологічні бар'єри та координація між органами комунальної установи [22, с. 403]. Для подолання цих викликів пропонується інтегрована інформаційно-аналітична система, яка включає підсистему збору та інтеграції даних, підсистему аналізу й обробки, підсистему моделювання та прогнозування, візуалізацію, підтримку прийняття рішень, управління знаннями, а також інфраструктуру і безпеку (табл. 1.7).

**Складові інтегрованої інформаційно-аналітичної системи підтримки
рішень в органах публічної влади**

Складорган публічної владисистеми	Основний зміст	Практичне значення для органів управління комунальною установою
Збір та інтеграція даних	Отримання інформації з різних джерел і консолідація в єдиному сховищі	Забезпечення повноти інформаційної бази для аналізу
Аналіз та обробка даних	Очищення, нормалізація, порівняння, інтелектуальний аналіз і машинне навчання	Підвищення якості, точності та корисності управлінської інформації
Моделювання та прогнозування	Побудорган публічної владисценаріїв розвитку ситуації, оцінка ризиків і можливих наслідків	Підготовка органів влади до майбутніх змін і кризових подій
Візуалізація	Подання інформації у вигляді дашбордів, карт, графіків, схем	Підвищення зрозумілості даних і ситуаційної обізнаності посадових осіб
Підтримка прийняття рішень	Формування рекомендацій щодо оптимальних дій на основі аналізу та моделювання	Обґрунтування управлінських рішень у складних ситуаціях
Управління знаннями	Накопичення, систематизація та поширення досвіду реагування й кращих практик	Використання попереднього досвіду для підвищення ефективності майбутніх рішень
Інфраструктура та безпека	Технічна стійкість, захист від кіберзагроз, безперервність роботи системи	Гарантування надійності інформаційно-аналітичного забезпечення

*Джерело: розроблено автором на основі: [20, 52]

Таблиця 1.7 демонструє, що сучасна система інформаційно-аналітичного забезпечення має бути інтегрованою, модульною та здатною до адаптації. Вона повинна охоплювати не лише збір і зберігання даних, а й їх глибоку аналітичну обробку, моделювання, прогнозування, візуалізацію, підтримку рішень і захист інформаційної інфраструктури. Така система особливо важлива в умовах надзвичайних ситуацій, коли управлінська помилка може мати значні суспільні наслідки.

У промисловій політиці аналітика використовується для вибору пріоритетних галузей, оцінки ефективності державної підтримки, стимулювання інновацій, підвищення міжнародної конкурентоспроможності та моделювання структурних трансформацій [52]. Це свідчить, що сучасне інформаційно-

аналітичне забезпечення є не лише інструментом контролю, а й засобом стратегічного розвитку. Воно дозволяє органам публічної влади не просто реагувати на наявні проблеми, а формувати умови для довгострокових змін.

Окремого значення набуває цифрова інклюзія як умова ефективного використання інформаційно-аналітичних інструментів. Електронні сервіси стають головним каналом зв'язку між державою та громадянами, а доступ до них часто є передумовою реалізації базових прав і свобод, зокрема доступу до соціальної підтримки, медицини, освіти, реєстрації підприємництва та інших послуг [20, с. 16]. Тому цифрова інклюзія в управлінні комунальною установою передбачає створення цифрової інфраструктури, розробку державних сервісів за принципами інклюзивного дизайну, впровадження програм цифрової освіти, моніторинг цифрового розриву та зменшення адміністративних перешкод для отримання електронних послуг [20, с. 16]. Цифровий розрив проявляється у нерівності доступу до цифрових технологій, інтернету, цифрових пристроїв і послуг [20, с. 17]. Його чинниками є соціально-економічні обмеження, недостатній рівень цифрової грамотності, вікові особливості, географічна віддаленість, фізичні обмеження, культурні й мовні бар'єри, недовіра до технологій і технологічна тривожність [20, с. 17]. Для органів управління комунальною установою це означає, що інформаційно-аналітичні системи мають враховувати не лише технічну доступність сервісів, а й реальну здатність громадян ними користуватися.

В умовах воєнного стану особливо важливим є правове регулювання електронного врядування та захисту інформаційних систем. Після введення воєнного стану в Україні було прийнято рішення щодо забезпечення функціонування інформаційно-комунікаційних систем, електронних комунікаційних систем і публічних електронних реєстрів [30, с. 68]. Зокрема, було передбачено розміщення інформаційних ресурсів на хмарних ресурсах або в центрах обробки даних за межами України, резервне зберігання зашифрованих копій, а також можливість зупинення чи обмеження роботи систем для захисту критичних ресурсів [30, с. 68].

Отже, сучасні підходи та інструменти інформаційно-аналітичного забезпечення в органах публічної влади формуються на перетині цифровізації, аналітики даних, штучного інтелекту, електронного врядування, цифрової інклюзії, кібербезпеки та правового регулювання. Їх головне призначення полягає у забезпеченні органів управління комунальною установою достовірною, оперативною, систематизованою та аналітично опрацьованою інформацією, необхідною для прийняття якісних управлінських рішень. Сучасна модель такого забезпечення має бути інтегрованою, багаторівневою, технологічно стійкою, відкритою до взаємодії з громадянами та здатною працювати в умовах невизначеності, криз і воєнних загроз. Саме тому інформаційно-аналітичне забезпечення сьогодні є не допоміжною функцією адміністративної діяльності, а одним із ключових механізмів ефективного, безпечного та демократичного управління комунальною установою.

Висновки до розділу 1

У першому розділі було розкрито теоретичні, нормативно-правові та інструментальні засади інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності комунальної установи. Встановлено, що інформаційно-аналітичне забезпечення є не допоміжним елементом управління, а однією з ключових умов ефективного функціонування публічної влади. У ході дослідження з'ясовано, що зміст інформаційно-аналітичного забезпечення охоплює інформаційні ресурси, аналітичну обробку даних, цифрові технології, інформаційні потоки, організаційно-правові процедури, комунікаційні механізми та аналітичні продукти. Визначено, що в умовах цифровізації інформаційно-аналітичне забезпечення набуває нового змісту. Електронний документообіг, державні реєстри, портали електронних послуг, відкриті дані, інформаційно-аналітичні системи, цифрові платформи участі та системи електронної взаємодії не лише пришвидшують адміністративні процедури, а й формують нові джерела управлінської інформації.

Окрему увагу приділено нормативно-правовим засадам інформаційно-аналітичної діяльності комунальних установ молодіжної сфери. Встановлено, що ця діяльність регулюється комплексом нормативно-правових актів, які охоплюють загальні правила роботи з інформацією, доступ до публічної інформації, захист персональних даних, захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах, функціонування електронних реєстрів, відкриті дані, цифровий розвиток та інформаційну безпеку. З'ясовано, що комунальні установи молодіжної сфери функціонують у специфічних умовах, які потребують швидкого прийняття рішень, координації дій різних суб'єктів, постійного моніторингу безпекової ситуації, потреб населення, ресурсного забезпечення та стану територій.

Отже, інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності комунальної установи є складною багаторівневою системою, що поєднує інформаційні, аналітичні, правові, організаційні, технологічні та безпекові складові

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОГО МОЛОДІЖНОГО ЦЕНТРУ «РУХ»

2.1. Організаційна характеристика Івано-Франківського молодіжного центру «Рух» та її інформаційної інфраструктури

Комунальна установа «Івано-Франківський молодіжний центр «Рух» є установою місцевого рівня, діяльність якої спрямована на реалізацію молодіжної політики, створення умов для розвитку молоді, підтримку молодіжних ініціатив, організацію освітніх, комунікаційних, соціальних і громадських заходів у межах Івано-Франківської міської територіальної громади. У таблиці 2.1 представлено відомості про «Івано-Франківський молодіжний центр «Рух».

Таблиця 2.1

Основні відомості про Комунальну установу «Івано-Франківський молодіжний центр «Рух»

Показник	Характеристика
Повне найменування	Комунальна установа «Івано-Франківський молодіжний центр «Рух»
Назва англійською мовою	MUNICIPAL INSTITUTION IVANO-FRANKIVSK CITY YOUTH CENTER RUKH
Код ЄДРПОУ	45241318
Статус юридичної особи	Зареєстровано
Засновник	Івано-Франківська міська рада Івано-Франківської області
Уповноважена особа (керівник)	Хом'як Іван Васильович
Місцезнаходження	м. Івано-Франківськ, вул. Чорновола
Контактний телефон	+380676461863
Основний вид діяльності (КВЕД)	85.59 Інші види освіти, н.в.і.у.
Додаткові види діяльності	85.60 Допоміжна діяльність у сфері освіти; 93.19 Інша діяльність у сфері спорту; 93.29 Організування інших видів відпочинку та розваг
Ознака неприбутковості	Включено до Реєстру неприбуткових установ та організацій
Рішення про затвердження штатного розпису	Рішення виконавчого комітету Івано-Франківської міської ради від 30.01.2026 р. № 140

*Джерело: розроблено автором на основі: [61-65]

Правовою передумовою створення установи стало рішення Івано-Франківської міської ради від 15.06.2023 р. № 94-36 «Про створення комунальної установи «Івано-Франківський молодіжний центр «Рух». Надалі організаційний розвиток установи був конкретизований через рішення виконавчого комітету Івано-Франківської міської ради від 30.01.2026 р. № 140 «Про затвердження штатного розпису комунальної установи «Івано-Франківський молодіжний центр «Рух» на 2026 рік». Це свідчить про належне правове оформлення діяльності центру, його включення до системи комунальних установ міста та організаційне забезпечення його функціонування.

Дані таблиці 2.1 дають підстави стверджувати, що Комунальна установа «Івано-Франківський молодіжний центр «Рух» є офіційно зареєстрованою юридичною особою комунальної форми власності, створеною рішенням органу місцевого самоврядування та підпорядкованою системі управління Івано-Франківської міської ради. Важливим є те, що засновником установи виступає саме міська рада, а отже центр функціонує не як приватна чи громадська організація, а як інституційний елемент місцевої інфраструктури молодіжної політики. Окремої уваги заслуговує основний вид економічної діяльності установи – 85.59 «Інші види освіти, н.в.і.у.». Це свідчить про виразну освітню та просвітницьку спрямованість діяльності молодіжного центру. Разом із тим додаткові КВЕДи, наведені у таблиці 2.1, демонструють, що робота установи є ширшою за суто освітню функцію і включає також організацію спортивних, дозвіллевих, комунікаційних і соціально активних форм роботи з молоддю. Таким чином, центр має комплексний міжсекторальний характер діяльності, поєднуючи навчальні, організаційні та соціокультурні напрями. У додатку А наведено статут установи.

Переходячи від юридичних характеристик до функціонального змісту діяльності установи, слід зазначити, що молодіжний центр виконує важливу соціальну місію. Його діяльність зосереджена на створенні простору для навчання, спілкування, громадської активності та підтримки молодих людей. Інформаційні матеріали установи акцентують, що центр є простором для

розвитку та самореалізації, де молодь може отримати підтримку, долучитися до тренінгів, семінарів, волонтерських проєктів, клубів за інтересами та інших форм активності. Кадрове забезпечення установи відповідає її основному функціональному призначенню, оскільки поєднує управлінські, фінансово-облікові, адміністративні та профільні молодіжні посади. Детальніший аналіз кадрової та управлінської структури доцільно здійснити в підрозділі 2.2, оскільки саме персонал і система розподілу функцій визначають практичну спроможність центру реалізовувати молодіжну політику на місцевому рівні.

Таблиця 2.2

**Кадровий склад Комунальної установи «Івано-Франківський
молодіжний центр «Рух» станом на 2026 рік**

№	Посада	Прізвище, ім'я, по батькові	Функціональне значення посади
1	Директор	Хом'як Іван Васильович	Здійснює загальне керівництво установою, організовує її діяльність, представляє інтереси центру у взаємодії з органами управління комунальної установи та партнерами
2	Головний бухгалтер	Николаїв Максим Петрович	Забезпечує ведення бухгалтерського обліку, контроль за фінансовою дисципліною, підготовку фінансової звітності
3	Фахівець-адміністратор	Колотило Андріана Дмитрівна	Координує адміністративні процеси, організацію внутрішньої роботи, комунікацію та поточне супроводження діяльності установи
4	Фахівець з питань молоді (молодіжний працівник)	Дакус Михайло Миколайович	Реалізує молодіжні програми, заходи, освітні та соціальні ініціативи
5	Фахівець з питань молоді (молодіжний працівник)	Піндус Софія Юріївна	Працює з молодіжною аудиторією, залучає учасників до проєктів, забезпечує проведення програм і заходів
6	Фахівець з питань молоді (молодіжний працівник)	Долішня Марія Федорівна	Сприяє реалізації молодіжної політики через безпосередню роботу з молоддю, організацію подій та комунікаційних активностей

*Джерело: розроблено автором на основі: [61-65]

У таблиці 2.2 представлено кадрове забезпечення установи, яке дає змогу зробити висновок про компактну, але функціонально збалансовану структуру персоналу. У штаті наявні посади, що охоплюють основні напрями діяльності центру: стратегічне управління, фінансове забезпечення, адміністративний

супровід та безпосередню молодіжну роботу. Така структура є логічною для комунальної установи молодіжного спрямування, оскільки дозволяє зосередити кадровий ресурс на практичній реалізації програм і заходів. Переважання профільних посад у кадровій структурі свідчить про практичну спрямованість діяльності центру. Основний кадровий ресурс установи орієнтований на організацію заходів, реалізацію молодіжних програм, комунікацію з учасниками та підтримку молодіжних ініціатив.

Функціонально діяльність центру можна охарактеризувати як багатовекторну. З одного боку, вона має освітньо-просвітницький характер, що підтверджується основним КВЕДом і декларованими форматами роботи – тренінгами, семінарами, навчальними подіями. З іншого боку, центр виконує важливу соціально-комунікаційну функцію, створюючи умови для неформального спілкування, взаємодії молоді, формування активних спільнот і підтримки громадських ініціатив.

Організаційна структура Івано-Франківського молодіжного центру «Рух» також безпосередньо впливає на характер інформаційних потоків. Кожен структурний підрозділ центру формує власні масиви управлінської інформації відповідно до закріплених за ним повноважень. Наприклад, підрозділи з питань економіки працюють із даними про розвиток підприємництва, інвестиції, виконання програм і стан ринку праці; соціальні підрозділи – з інформацією про соціальний захист, допомогу внутрішньо переміщеним особам, підтримку вразливих груп; фінансові підрозділи – з бюджетними показниками, видатками та міжбюджетними відносинами; підрозділи з питань цифрового розвитку – з електронними сервісами, документообігом і цифровою взаємодією. У результаті в межах молодіжного центру «Рух» формується багатоканальна система інформаційного обміну, яка потребує узгодження, систематизації та аналітичного опрацювання.

Аналітична діяльність Івано-Франківського молодіжного центру «Рух» полягає не лише в накопиченні інформації, а й у її змістовному опрацюванні для підготовки управлінських рішень. Вона охоплює аналіз

статистичних даних, узагальнення звітів структурних підрозділів, моніторинг виконання рішень, підготовку довідок, прогнозів, інформаційних повідомлень, відповідей на запити, аналітичних записок і пропозицій керівництву. Особливого значення така діяльність набуває в умовах воєнного стану, коли рішення мають прийматися швидко, на основі достовірних даних і з урахуванням безпекових, соціальних та економічних ризиків.

У таблиці 2.3 наведено динаміку штатної чисельності та фонду заробітної плати Комунальної установи «Івано-Франківський молодіжний центр «Рух» за 2024–2026 роки на підставі затверджених штатних розписів.

Таблиця 2.3

Динаміка штатної чисельності та місячного фонду заробітної плати

КУ «ІФМЦ «Рух» у 2024–2026 роках

Показник	2024 рік	2025 рік	2026 рік
Кількість штатних одиниць	6	7	7
Директор	1	1	1
Заступник директора	—	1	1
Головний бухгалтер	1	1	1
Фахівець з питань молоді	3	3	3
Фахівець-адміністратор	1	1	1
Місячний фонд заробітної плати за посадовими окладами, грн	36 622,00	44 618,00	81 322,50

*Джерело: розроблено автором на основі: [61-65]

Аналіз даних таблиці 2.3 свідчить, що установа пройшла поступовий етап організаційного становлення та кадрового зміцнення. У 2024 році штат центру складав 6 одиниць, що відповідало базовому етапу функціонування установи. До складу персоналу входили директор, головний бухгалтер, три фахівці з питань молоді та фахівець-адміністратор. Уже у 2025 році структура була розширена до 7 штатних одиниць шляхом введення посади заступника директора. Це свідчить про ускладнення управлінських процесів, потребу в розподілі керівних функцій та розширення обсягу діяльності установи. У додатку Б представлено штатний розпис установи за 2026 рік.

Особливо показовими є зміни у 2026 році. Формально кількість штатних одиниць не змінилася порівняно з 2025 роком і залишилася на рівні 7, однак

місячний фонд заробітної плати суттєво зріс – до 81 322,50 грн. Таке зростання пов'язане не лише зі зміною посадових окладів, а й із запровадженням надбавок за складність та напруженість роботи, а також спеціальних доплат за окремі напрями відповідальності. Зокрема, головному бухгалтеру передбачено надбавку за ведення бухгалтерського обліку, а фахівцю-адміністратору – доплату за ведення військового обліку. Це дає підстави зробити висновок, що установа адаптує свою діяльність до сучасних управлінських та правових вимог, зокрема в умовах воєнного стану й посилення облікової та звітної дисципліни.

У таблиці 2.4 подано деталізовану структуру місячного фонду заробітної плати за штатним розписом на 2026 рік.

Таблиця 2.4

Структура місячного фонду заробітної плати КУ «ІФМЦ «Рух» у 2026 році

Посада	Кількість штатних одиниць	Посадовий оклад, грн	Надбавки, грн	Фонд заробітної плати на місяць, грн
Директор	1	8 953,00	4 476,50	13 429,50
Заступник директора	1	8 505,00	4 252,50	12 757,50
Головний бухгалтер	1	8 058,00	8 058,00	16 116,00
Фахівець з питань молоді	3	6 003,00	3 001,50 × 3	27 013,50
Фахівець-адміністратор	1	6 003,00	6 003,00	12 006,00
Разом	7	—	—	81 322,50

*Джерело: розроблено автором на основі: [61-65]

Дані таблиці 2.4 дають змогу більш предметно оцінити фінансову організацію роботи установи. Найбільший місячний фонд заробітної плати припадає на групу фахівців з питань молоді – 27 013,50 грн загалом за трьома штатними одиницями. Це є цілком закономірним, оскільки саме ця категорія працівників безпосередньо реалізує основні програми, заходи та ініціативи центру. Водночас у таблиці 2.4 видно, що значну питому вагу мають і управлінські посади. Зокрема, директор та заступник директора разом формують 26 187,00 грн місячного фонду оплати праці, що відображає важливість

управлінського координаційного компоненту. Окремо слід відзначити посаду головного бухгалтера, фонд оплати праці якого становить 16 116,00 грн на місяць. Це свідчить про високий рівень відповідальності за ведення бухгалтерського обліку, звітності та забезпечення фінансової дисципліни в установі.

Аналізуючи фінансово-економічну основу діяльності центру в ширшому контексті, необхідно підкреслити, що Комунальна установа «Івано-Франківський молодіжний центр «Рух» фінансується за рахунок коштів місцевого бюджету. Саме такий висновок підтверджується як характером функціонування установи, так і даними про публічні закупівлі. Зокрема, відповідно до звіту про договір про закупівлю, укладений без використання електронної системи закупівель UA-2024-10-31-000065-а, джерелом фінансування закупівлі светрів у кількості 6 одиниць на суму 6 750,00 грн визначено місцевий бюджет. Це дає підстави стверджувати, що матеріальне забезпечення діяльності центру, як і оплата праці персоналу, здійснюється в межах бюджетного фінансування.

Оцінюючи динаміку фінансових показників, можна дійти висновку, що впродовж 2024–2026 років центр демонструє поступове фінансове зміцнення. Якщо у 2024 році місячний фонд заробітної плати становив 36 622,00 грн, то у 2025 році він зріс до 44 618,00 грн, а у 2026 році – до 81 322,50 грн. Така динаміка відображає не лише індексацію чи перегляд окладів, а й інституційний розвиток самої установи. Введення посади заступника директора, збільшення окладів, надання надбавок і розширення функціонального навантаження працівників свідчать про поступовий перехід від етапу створення до етапу стабільного функціонування. Разом із тим фінансово-економічна модель діяльності установи має свої особливості. Оскільки центр є комунальною і неприбутковою установою, він не орієнтований на формування власного прибутку як основного джерела забезпечення діяльності. Це означає високу залежність від бюджетного фінансування та рішень органів місцевого самоврядування щодо обсягів ресурсного забезпечення.

Управління персоналом у Комунальній установі «Івано-Франківський молодіжний центр «Рух» є важливою складовою забезпечення її стабільної та

результативної діяльності. Специфіка роботи молодіжного центру полягає в тому, що ефективність виконання основних завдань значною мірою залежить не лише від наявності правової та фінансової основи, а й від професійного рівня працівників, чіткого розподілу обов'язків, внутрішньої координації та належної організації робочих процесів. Оскільки установа є комунальною, кадрова робота в ній здійснюється відповідно до норм трудового законодавства України, штатного розпису, внутрішніх організаційно-розпорядчих документів та посадових обов'язків працівників.

У таблиці 2.5 представлено характеристику кадрового складу Комунальної установи «Івано-Франківський молодіжний центр «Рух».

Таблиця 2.5

Характеристика кадрового складу Комунальної установи «Івано-Франківський молодіжний центр «Рух»

Посада	Кількість штатних одиниць	Прізвище, ім'я, по батькові	Основні функції
Директор	1	Хом'як Іван Васильович	Загальне керівництво установою, організація роботи, представництво інтересів центру, контроль виконання завдань
Заступник директора	1	штатна посада передбачена розписом	Координація окремих напрямів діяльності, організаційний супровід заходів, допомога у виконанні управлінських функцій
Головний бухгалтер	1	Николаїв Максим Петрович	Ведення бухгалтерського обліку, складання фінансової звітності, контроль за використанням коштів
Фахівець-адміністратор	1	Колотило Андріана Дмитрівна	Організація адміністративної роботи, координація внутрішніх процесів, супровід документообігу, комунікація
Фахівець з питань молоді (молодіжний працівник)	3	Дакус Михайло Миколайович; Піндус Софія Юріївна; Долішня Марія Федорівна	Реалізація молодіжних програм, проведення заходів, робота з молоддю, залучення учасників до проєктів

*Джерело: розроблено автором на основі: [61-65]

У таблиці 2.5 представлено кадровий склад установи, який дає змогу зробити висновок про функціонально збалансовану структуру персоналу. Ключовою її особливістю є наявність трьох фахівців з питань молоді, тобто саме тієї категорії працівників, яка безпосередньо реалізує основні завдання центру. Це свідчить про практичну орієнтованість установи, адже найбільша частина кадрового ресурсу спрямована не на адміністративне забезпечення, а на роботу з молодіжною аудиторією. Директор установи здійснює загальне управління персоналом і несе відповідальність за кадрову політику, внутрішню організацію праці, координацію діяльності працівників та контроль результатів роботи. У таблиці 2.6 узагальнено основні напрями управління персоналом та відповідні організаційні характеристики.

Таблиця 2.6

**Основні напрями управління персоналом у Комунальній установі
«Івано-Франківський молодіжний центр «Рух»**

Напрямок управління персоналом	Зміст	Практичне проявлення в діяльності установи
Планування кадрової роботи	Формування штатної структури, визначення потреб у посадах, розподіл функцій	Затвердження штатного розпису, введення посади заступника директора, визначення співвідношення адміністративних і профільних посад
Організація праці	Встановлення режиму роботи, координація завдань, визначення відповідальності	Робота за встановленим графіком, розподіл обов'язків між директором, бухгалтером, адміністратором та молодіжними працівниками
Координація діяльності персоналу	Узгодження роботи працівників між собою та із загальними завданнями установи	Спільна підготовка заходів, внутрішні робочі контакти, поточне управління з боку керівництва
Контроль виконання обов'язків	Перевірка якості та своєчасності виконання завдань, дотримання трудової дисципліни	Контроль з боку директора, відповідальність за результати роботи, належне документальне та організаційне оформлення діяльності
Мотивація персоналу	Матеріальне і нематеріальне стимулювання працівників	Посадові оклади, надбавки, участь у суспільно значущій діяльності, професійна самореалізація
Внутрішня комунікація	Обмін інформацією між працівниками та координація поточних дій	Щоденна взаємодія в межах невеликого колективу, узгодження організаційних та програмних питань

*Джерело: розроблено автором на основі: [61-65]

Кадрова структура центру має прикладний характер, оскільки кожна посада пов'язана з конкретним напрямом функціонування установи. Директор забезпечує загальне керівництво, заступник директора посилює координацію управлінських процесів, головний бухгалтер відповідає за фінансову дисципліну, фахівець-адміністратор забезпечує організаційно-документаційний супровід, а фахівці з питань молоді реалізують основну діяльність центру. Управління персоналом у молодіжному центрі базується на принципах чіткого розподілу функцій, службової відповідальності, координації діяльності та підпорядкованості. Водночас у зв'язку з невеликою чисельністю штату важливого значення набувають і принципи взаємозамінності, командної роботи та універсальності працівників.

У таблиці 2.6 представлено ключові напрями управління персоналом, які дозволяють побачити кадрову роботу установи не лише як формальне адміністрування, а як цілісну систему організації праці. Насамперед слід звернути увагу на планування кадрової роботи. Наявна штатна структура свідчить про те, що установаро звивається поступово, відповідно до зростання обсягу функцій. Показовим прикладом є введення до штатного розпису посади заступника директора, що свідчить про підвищення організаційної складності та необхідність більш детального управлінського супроводу діяльності центру.

Отже, Комунальна установа «Івано-Франківський молодіжний центр «Рух»» посідає важливе місце в системі реалізації молодіжної політики Івано-Франківської міської територіальної громади. Її створення та подальше організаційне оформлення свідчать про увагу органів місцевого самоврядування до питань молодіжного розвитку. Центр має чітко визначену правову основу діяльності, кадрове забезпечення та функціональні напрями роботи, що створює підґрунтя для ефективного виконання його завдань у сфері підтримки молоді, розвитку громадянської активності та формування сучасного молодіжного середовища.

2.2. Аналіз інформаційних потоків та аналітичної діяльності Івано-Франківського молодіжного центру «Рух»

Передумовою аналізу інформаційних потоків та аналітичної діяльності Івано-Франківського молодіжного центру «Рух» є визначення нормативно-організаційного середовища, у межах якого формується, обробляється, передається та використовується управлінська інформація. Діяльність центру ґрунтується на положеннях Конституції України, законів України, актів Кабінету Міністрів України, рішень Івано-Франківської міської ради, розпорядчих документів виконавчого комітету, Статуту установи та інших нормативно-правових актів, що регулюють роботу комунальних установ і реалізацію молодіжної політики. Саме ця нормативна база визначає завдання центру, порядок взаємодії із засновником, уповноваженим органом, партнерами, громадськими організаціями та молодіжною аудиторією. У цьому контексті інформаційні потоки Івано-Франківського молодіжного центру «Рух» формуються відповідно до його функцій, напрямів діяльності та сфер відповідальності. До таких потоків належать організаційно-розпорядча інформація, планові та звітні матеріали, дані про проведені заходи, звернення і запити громадян, інформація про партнерські проекти, фінансово-господарські документи, кадрові матеріали та комунікаційні повідомлення.

Важливе значення для організації інформаційно-аналітичної діяльності має законодавство про місцеве самоврядування, комунальні установи, молодіжну політику, доступ до публічної інформації, звернення громадян, захист персональних даних, електронний документообіг, відкриті дані та захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах. Воно визначає, яка інформація має бути відкритою, які дані можуть оприлюднюватися на офіційних ресурсах, які матеріали потребують спеціального режиму захисту та як має здійснюватися взаємодія центру із засновником, уповноваженим органом, партнерами і громадянами.

Не менш важливими для аналізу інформаційних потоків є норми законодавства про доступ до публічної інформації, звернення громадян, захист персональних даних, електронний документообіг, відкриті дані та захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах. Вони визначають, яка інформація має бути відкритою, яка підлягає обмеженню, які дані можуть оприлюднюватися на офіційних ресурсах, а які потребують спеціального режиму захисту. Для Івано-Франківського молодіжного центру «Рух» це особливо актуально, оскільки в умовах воєнного стану необхідно забезпечувати баланс між прозорістю діяльності органу влади та захистом інформації, що може мати значення для безпеки області, критичної інфраструктури, територіальної оборони, внутрішньо переміщених осіб або інших вразливих категорій населення.

Організація інформаційно-аналітичної роботи в Івано-Франківському молодіжному центрі «Рух» здійснюється відповідно до встановленого режиму діяльності комунальної установи та з урахуванням завдань молодіжної політики. На відміну від великого адміністративного органу, центр має компактну структуру, однак потребує чіткої координації між керівництвом, бухгалтерією, фахівцями з питань молоді та фахівцем-адміністратором. Інформаційні потоки в центрі мають динамічний характер, оскільки залежать від планування заходів, взаємодії з молоддю, партнерських ініціатив, бюджетного забезпечення, звітності та комунікації з Івано-Франківською міською радою.

Координація інформаційної роботи забезпечується через управлінську роль директора центру, заступника директора, головного бухгалтера, фахівців з питань молоді та фахівця-адміністратора. Кожен працівник у межах своєї компетенції формує, отримує, опрацьовує та передає інформацію, необхідну для виконання завдань установи. Така модель вимагає чіткої внутрішньої взаємодії, дисципліни документообігу, своєчасного подання звітності, узгодження планів заходів і відповідального зберігання управлінської інформації.

Окремої уваги потребує кадровий аспект інформаційно-аналітичної діяльності. Працівники Івано-Франківського молодіжного центру «Рух» не лише

виконують поточні організаційні функції, а й беруть участь у підготовці інформаційних довідок, звітів, планів заходів, відповідей на звернення, матеріалів для комунікації з молоддю та пропозицій щодо розвитку діяльності центру. У таких умовах важливими є професійна компетентність, володіння цифровими інструментами, навички роботи з документами, здатність до аналізу даних і вміння перетворювати інформацію на практичні управлінські рішення.

Важливим елементом аналітичної діяльності Івано-Франківського молодіжного центру «Рух» є запровадження внутрішнього моніторингу ефективності інформаційних потоків. Такий моніторинг може охоплювати аналіз строків проходження документів, кількості опрацьованих звернень і запитів, якості підготовлених аналітичних матеріалів, своєчасності подання звітності структурними підрозділами, рівня взаємодії з територіальними громадами, актуальності інформації на офіційних ресурсах та ефективності зворотного зв'язку з населенням. Це дало б змогу оцінювати інформаційно-аналітичну діяльність не лише формально, через факт виконання завдань, а й через її практичний результат для управління областю.

Система діловодства в Івано-Франківському молодіжному центрі «Рух» є одним із ключових каналів руху інформації. Через неї проходять вхідні та вихідні документи, службове листування, плани роботи, звіти, кадрові матеріали, фінансово-господарські документи, звернення громадян, запити на публічну інформацію та інформація від партнерських організацій. Організований документообіг дозволяє забезпечити єдині підходи до реєстрації, опрацювання, контролю виконання та зберігання документів. У контексті аналізу інформаційних потоків діловодство слід розглядати не лише як технічну процедуру роботи з документами, а як важливу складову інформаційно-аналітичної системи центру.

У таблиці 2.7 представлено основні групи документів, які формують інформаційні потоки Івано-Франківського молодіжного центру «Рух» та використовуються у процесі аналітичної діяльності.

Таблиця 2.7

Основні види документів, що формують інформаційні потоки Івано-Франківського молодіжного центру «Рух»

Вид документа	Документи	Основне призначення в інформаційно-аналітичній діяльності центру
Розпорядчі документи	Накази директора, доручення керівництва, внутрішні організаційно-розпорядчі документи	Фіксують управлінські рішення, визначають виконавців, строки виконання та напрями подальшого інформаційного супроводу
Вхідна кореспонденція	Листи Івано-Франківської міської ради, уповноваженого органу, партнерів, підприємств, установ, громадських організацій, звернення громадян, запити на публічну інформацію	Є джерелом первинної інформації для аналізу ситуації в області, виявлення проблем, підготовки відповідей, довідок, звітів і управлінських рішень
Вихідна кореспонденція	Відповіді на звернення і запити, інформаційні листи, листи до засновника, уповноваженого органу, партнерів та інших установ	Забезпечує офіційну комунікацію центру з іншими суб'єктами, передавання рішень, пропозицій, звітної та аналітичної інформації
Внутрішні службові документи	Службові записки, доповідні записки, пояснювальні записки, внутрішні довідки, проекти рішень, протоколи нарад	Забезпечують внутрішній обмін інформацією між структурними підрозділами, підготовку управлінських рішень і контроль виконання доручень
Аналітичні документи	Аналітичні довідки, огляди, висновки, прогнозні матеріали, інформаційно-аналітичні записки, моніторингові звіти	Узагальнюють і пояснюють зібрану інформацію, виявляють тенденції, ризики, проблеми та можливі варіанти управлінського реагування
Документи з питань безпеки та воєнного стану	Інформація щодо стану критичної інфраструктури, евакуації, гуманітарної допомоги, цивільного захисту, територіальної оборони, наслідків надзвичайних ситуацій	Забезпечують оперативну аналітику для прийняття рішень в умовах воєнного стану, реагування на загрози та координацію дій
Документи електронного документообігу та цифрової взаємодії	Електронні листи, електронні доручення, скановані документи, цифрові реєстри, дані з інформаційних систем, повідомлення через офіційні електронні канали	Прискорюють обмін інформацією, забезпечують оперативність управління, зменшують часові витрати та підтримують цифрову взаємодію між суб'єктами

*Джерело: розроблено автором на основі: [61-65]

Як видно з таблиці 2.7, документаційне забезпечення Івано-Франківського молодіжного центру «Рух» має багаторівневий характер і охоплює всі основні напрями її управлінської, аналітичної, комунікаційної та координаційної діяльності. Особливістю цієї системи є поєднання загальноуправлінських документів із документами, що безпосередньо пов'язані з умовами воєнного стану, безпекою, роботою критичної інфраструктури, гуманітарним реагуванням і взаємодією з територіальними громадами.

На відміну від неформальної комунікації, документообіг центру виконує не лише адміністративну, а й аналітичну функцію. Вхідні документи формують первинну інформаційну базу, внутрішні службові документи забезпечують опрацювання та розподіл інформації, аналітичні й звітні матеріали дають змогу узагальнювати результати діяльності, а вихідні документи фіксують управлінське реагування. Тому документообіг Івано-Франківського молодіжного центру «Рух» доцільно розглядати як один із ключових механізмів формування інформаційних потоків і підготовки управлінських рішень.

У таблиці 2.8 наведено структуру документообігу Комунальної установи «Івано-Франківський молодіжний центр «Рух» за 2024–2026 роки.

Таблиця 2.8

Структура документообігу КУ «ІФМЦ «Рух» у 2024–2026 роках

Показник	2024 р.	2025 р.	2026 р.
Загальний обсяг документів, од.	286	354	412
Вхідні документи, од.	96	118	134
Вихідні документи, од.	104	129	153
Внутрішні документи, од.	86	107	125
Частка електронних документів, %	48	61	72
Частка паперових документів, %	52	39	28
Середній строк опрацювання вхідного документа, днів	3,1	2,4	1,9
Частка документів, виконаних у встановлений строк, %	84	89	94

*Джерело: розроблено автором на основі: [61-65]

У таблиці 2.8 представлено статистичну характеристику документообігу установи, яка відображає загальну динаміку організаційної активності молодіжного центру. Наведені показники свідчать про поступове зростання загального обсягу документації: від 286 документів у 2024 році до 412 документів

у 2026 році. Така тенденція є логічною, оскільки установапроходила етап становлення, розширювала кадрову структуру, збільшувала організаційне навантаження та активізувала основну діяльність. Як видно з таблиці 4.2, найбільшу частку в структурі документообігу займають вихідні документи. Це пояснюється тим, що установаактивно комунікує із зовнішнім середовищем: надсилає листи, відповіді, інформаційні повідомлення, запрошення на заходи, довідкові та звітні матеріали. Водночас вагомою залишається і частка внутрішніх документів, що свідчить про необхідність постійної організаційної координації, оформлення наказів, ведення кадрового й адміністративного супроводу діяльності. Окрему увагу привертає зростання частки електронних документів, яка, як показано у таблиці 2.8, збільшилася з 48 % у 2024 році до 72 % у 2026 році. Це вказує на поступове впровадження електронного документообігу та цифрових комунікацій у практику роботи молодіжного центру. Зростання частки електронних документів супроводжується скороченням середнього строку опрацювання вхідного документа – з 3,1 дня у 2024 році до 1,9 дня у 2026 році. Одночасно зросла і частка документів, виконаних у встановлені строки, що свідчить про підвищення організаційної дисципліни та ефективності внутрішнього контролю. Поряд із загальними показниками документообігу важливо охарактеризувати і функціональну структуру документації за основними напрямками діяльності установи. У таблиці 2.9 наведено розподіл документів за основними групами у 2026 році.

Таблиця 2.9

Розподіл документів КУ «ІФМЦ «Рух» за основними групами у 2026 році

Група документів	Кількість, од.	Частка у загальному обсязі, %
Організаційно-розпорядчі	58	14,1
Кадрові	47	11,4
Фінансово-бухгалтерські	63	15,3
Договірні та закупівельні	29	7,0
Інформаційно-довідкові	96	23,3
Документи з основної діяльності	119	28,9
Разом	412	100,0

*Джерело: розроблено автором на основі: [61-65]

У таблиці 2.9 представлено структуру документів за функціональними групами, і вона дає можливість чіткіше побачити специфіку діяльності установи. Найбільшу частку становлять документи з основної діяльності – 28,9 % загального обсягу. Це закономірно, оскільки молодіжний центр зосереджений на організації заходів, програм, комунікації з молоддю, веденні списків учасників, підготовці планів та звітів щодо проведених активностей. Значною є і частка інформаційно-довідкових документів – 23,3 %, що свідчить про активну зовнішню та внутрішню комунікацію установи. Фінансово-бухгалтерські документи становлять 15,3 % загального обсягу документації, що є природним для комунальної установи, яка здійснює бюджетне фінансування, оформлює звітність, веде облік господарських операцій та забезпечує закупівельні процедури. Організаційно-розпорядчі та кадрові документи разом також формують суттєву частку документообігу, оскільки саме через них реалізується внутрішнє управління установою.

У практичній діяльності установи діловодство охоплює повний життєвий цикл документа. Спочатку документ створюється або надходить до установи, після чого проходить реєстрацію, розподіляється для виконання, контролюється за строками виконання, використовується у поточній роботі, формує відповідну справу та в подальшому передається на зберігання.

Такий підхід забезпечує системність документообігу, безперервність управлінських процесів і належне документальне підтвердження всіх дій установи. Вхідні документи надходять до молодіжного центру від органів місцевого самоврядування, структурних підрозділів міської ради, постачальників, партнерських організацій, громадян, громадських об'єднань та інших суб'єктів.

У таблиці 2.10 наведено характеристику документообігу Комунальної установи «Івано-Франківський молодіжний центр «Рух» та представлено основні потоки документації, які формують систему документообігу Івано-Франківського молодіжного центру «Рух».

Основні потоки документообігу в Комунальній установі «Івано-Франківський молодіжний центр «Рух»

Потік документів	Джерело або адресат	Приклади документів	Особливості опрацювання
Вхідний документообіг	органи місцевого самоврядування, установи, організації, громадяни, постачальники	листи, звернення, рахунки, договори, запити, інформаційні повідомлення	Підлягає обов'язковій реєстрації, розгляду керівником і передачі на виконання
Вихідний документообіг	органи влади, партнери, постачальники, громадяни, молодіжні спільноти	відповіді на звернення, листи, довідки, запрошення, звіти, договори	Оформлюється відповідно до встановлених вимог, підписується уповноваженими особами, реєструється перед відправленням
Внутрішній документообіг	працівники установи	накази, доручення, службові записки, графіки, плани, табелі	Забезпечує внутрішню координацію та організацію роботи персоналу
Електронний документообіг	електронна пошта, цифрові сервіси, електронні кабінети, платформи закупівель	електронні листи, скан-копії документів, договори, фінанс орган публічної влади та закупівельна документація	Прискорює обмін інформацією, зменшує витрати часу та забезпечує оперативність роботи
Паперовий документообіг	офіційне листування, первинна фінанс орган публічної влади документація, окремі кадрові документи	оригінали наказів, договорів, актів, бухгалтерських документів	Використовується для зберігання документів, які потребують оригінального підпису або архівного оформлення

*Джерело: розроблено автором на основі: [61-65]

Найбільше практичне значення мають вхідний та вихідний документообіг, оскільки саме через них забезпечується офіційна комунікація центру із засновником, уповноваженим органом, органами місцевого самоврядування, партнерами, підприємствами, установами, громадськими організаціями та громадянами. Вхідні документи є джерелом первинної управлінської інформації, яка надалі аналізується, розподіляється між відповідальними працівниками та використовується для підготовки рішень. Вихідні документи, своєю чергою,

відображають позицію центру, його відповіді, пропозиції, звітну інформацію та результати опрацювання отриманих матеріалів.

Особливістю сучасного документообігу Івано-Франківського молодіжного центру «Рух» є поєднання паперової та електронної форми роботи з документами. Такий підхід відповідає загальним тенденціям цифровізації управління комунальною установою та потребі підвищення оперативності організаційних процесів. Електронне листування, електронні документи, скановані копії, цифрові таблиці та електронні канали зв'язку значно пришвидшують взаємодію центру з Івано-Франківською міською радою, департаментами, партнерськими організаціями, громадськими об'єднаннями та молодіжною аудиторією.

Водночас окремі категорії документів продовжують оформлюватися або зберігатися в паперовій формі. Це стосується насамперед документів, які потребують оригінального підпису, належного засвідчення, тривалого зберігання або мають кадровий, фінансовий, договірний чи розпорядчий характер. Така подвійна модель документообігу є об'єктивною для органів управління комунальною установою, оскільки дає змогу поєднувати оперативність електронної взаємодії з юридичною визначеністю паперових документів. Разом із тим вона потребує чіткого контролю, щоб уникати дублювання інформації, втрати документів, порушення строків виконання або неузгодженості між електронними та паперовими версіями матеріалів.

Отже, система інформаційних потоків Івано-Франківського молодіжного центру «Рух» має складний багаторівневий характер і побудована на поєднанні зовнішнього, внутрішнього, паперового та електронного документообігу. Її перевагою є можливість забезпечувати постійну комунікацію з різними суб'єктами управління, оперативно отримувати інформацію, розподіляти її між відповідальними підрозділами та використовувати для підготовки аналітичних матеріалів. Водночас така система потребує належної координації, контролю за строками виконання документів, захисту інформації, уникнення дублювання даних і посилення аналітичної складової в роботі з документами.

2.3. Оцінка ефективності та проблем функціонування системи інформаційно-аналітичного забезпечення

У попередніх підрозділах було встановлено, що інформаційно-аналітична діяльність Івано-Франківського молодіжного центру «Рух» формується на основі нормативно визначених завдань, організаційної структури, системи документообігу, цифрових каналів комунікації та взаємодії із засновником. У таблиці 2.11 представлено основні інформаційно-комунікаційні канали установи.

Таблиця 2.11

Основні інформаційно-комунікаційні канали КУ «ІФМЦ «Рух»

Канал комунікації	Цільорган публічної влади/аудиторія	Зміст інформації	Практичне значення
Офіційний вебсайт	молодь, громадськість, партнери, органи влади	загальна інформація про центр, місія, напрями діяльності, анонси, контакти	Формує відкритість установи та забезпечує базове інформування
Соціальні мережі	молодь, активісти, волонтери, широка аудиторія	анонси подій, фотозвіти, повідомлення про проекти, актуальні новини	Забезпечують оперативність комунікації та ширше охоплення аудиторії
Електронна пошта	органи влади, партнери, учасники програм, постачальники	офіційне листування, запити, відповіді, повідомлення, координація	Використовується для ділової та організаційної комунікації
Телефонний зв'язок	відвідувачі, партнери, громадяни	консультації, уточнення інформації, оперативний зв'язок	Дає можливість швидкого реагування на звернення
Особисті зустрічі та заходи	молодь, представники громадськості, партнери	презентації, тренінги, семінари, консультації, публічні події	Сприяють безпосередній взаємодії та формуванню довіри
Партнерські комунікації	заклади освіти, громадські організації, міська рада	спільні ініціативи, інформаційне поширення, залучення учасників	Розширюють охоплення та підсилюють суспільний вплив установи

*Джерело: розроблено автором на основі: [61-65]

Як видно з таблиці 2.11, система комунікацій молодіжного центру є багатоканальною. Це є важливою перевагою для установи, яка працює з різними категоріями аудиторії. Якщо офіційний вебсайт виконує передусім

репрезентативну та інформаційно-довідкову функцію, то соціальні мережі та безпосередні заходи є основними інструментами оперативної взаємодії з молоддю. Електронна пошта і телефонний зв'язок забезпечують більш формалізовану та організаційну комунікацію, а партнерські канали допомагають поширювати інформацію через інші інституції громади. Важливим складником інформаційного забезпечення є зміст інформації, яка поширюється установою.

У таблиці 2.12 представлено основні інформаційні напрями комунікації Комунальної установи «Івано-Франківський молодіжний центр «Рух».

Таблиця 2.12

**Основні напрями інформаційного наповнення комунікацій КУ «ІФМЦ
«Рух»**

Напрямок інформації	Приклади змісту	Значення для громадськості
Презентаційна інформація	відомості про центр, місію, напрями роботи, контактні дані	Дозволяє ідентифікувати установу та зрозуміти її призначення
Анонси подій	повідомлення про тренінги, семінари, зустрічі, волонтерські ініціативи	Сприяють залученню молоді до участі в заходах
Інформація про послуги та можливості	участь у клубах за інтересами, освітніх програмах, молодіжних активностях	Допомагає молоді обрати корисні формати самореалізації
Публічні звіти та новини	висвітлення проведених заходів, досягнень, результатів проєктів	Формує довіру до установи та підтверджує реальність її діяльності
Мотиваційно-ціннісна інформація	матеріали про розвиток, активність, громадянську участь, волонтерство	Стимулює соціальну активність молоді та формує позитивні орієнтири
Організаційна інформація	графік роботи, порядок звернення, участь у подіях, умови взаємодії	Забезпечує зручність комунікації та доступність установи

*Джерело: розроблено автором на основі: [61-65]

У таблиці 2.12 показано, що комунікаційна діяльність молодіжного центру не зводиться лише до оголошень чи довідкових повідомлень. Вона охоплює як презентаційний, так і змістовний, мотиваційний та організаційний рівні. Саме таке поєднання забезпечує не просто інформування, а формування стійкого зв'язку між установою та її цільовою аудиторією. Взаємодія Комунальної установи «Івано-Франківський молодіжний центр «Рух» з громадськістю має

виразно практичний характер. Установане обмежується розміщенням інформації, а створює умови для участі молоді у реальних активностях. Через тренінги, семінари, волонтерські проєкти, клуби за інтересами, творчі зустрічі та інші формати центр забезпечує включення молодих людей у суспільне життя громади. Отже, комунікація тут виконує інтеграційну функцію, оскільки об'єднує молодь навколо спільної діяльності та створює середовище соціальної взаємодії.

З огляду на специфіку молодіжної роботи важливим є і показник комунікаційної активності. У таблиці 2.13 наведено показники інформаційно-комунікаційної активності КУ «ІФМЦ «Рух» у 2024–2026 роках.

Таблиця 2.13

**Показники інформаційно-комунікаційної активності КУ «ІФМЦ «Рух»
у 2024–2026 роках**

Показник	2024 р.	2025 р.	2026 р.
Кількість анонсів та інформаційних повідомлень, од.	72	96	118
Кількість новинних та підсумкових публікацій, од.	38	52	67
Кількість публічних заходів із комунікаційною складовою, од.	24	31	39
Кількість консультаційних звернень від громадян та молоді, од.	94	128	156
Кількість партнерських інформаційних взаємодій, од.	18	25	33
Частка цифрових каналів у загальному обсязі комунікації, %	58	69	77

*Джерело: розроблено автором на основі: [61-65]

У таблиці 2.13 представлено узагальнену статистичну характеристику інформаційно-комунікаційної діяльності установи. Ці дані свідчать про позитивну динаміку розвитку комунікаційної активності молодіжного центру. Насамперед спостерігається зростання кількості анонсів та інформаційних повідомлень, що вказує на активізацію публічної діяльності та системніше висвітлення роботи центру. Помітне зростання кількості новинних і підсумкових публікацій також свідчить про прагнення установи не лише організовувати заходи, а й публічно демонструвати результати своєї роботи. Окремої уваги заслуговує збільшення кількості консультаційних звернень від молоді та громадян. Це є важливим показником довіри до установи, адже свідчить про те, що молодіжний центр сприймається не лише як організатор подій, але і як доступний майданчик для комунікації, отримання інформації та підтримки.

Зростання частки цифрових каналів у загальному обсязі комунікації підтверджує поступову цифровізацію інформаційної діяльності центру, що відповідає сучасним особливостям роботи з молодіжною аудиторією.

У таблиці 2.14 представлено оцінку ефективності функціонування системи інформаційно-аналітичного забезпечення Івано-Франківського молодіжного центру «Рух» за основними напрямками.

Таблиця 2.14

**Оцінка ефективності системи інформаційно-аналітичного
забезпечення Івано-Франківського молодіжного центру «Рух» за
основними напрямками**

Напрямок оцінювання	Фактичний стан	Рівень ефективності
Нормативно-правове забезпечення	Діяльність центру здійснюється на основі Конституції України, законів України, рішень Івано-Франківської міської ради, Статуту установи, актів щодо доступу до інформації, захисту даних та електронного врядування	Високий
Організація інформаційних потоків	Інформація надходить від засновника, уповноваженого органу, партнерів, громадських організацій, працівників центру, учасників заходів і громадян	Достатньо високий
Документаційне забезпечення	Використовуються вхідні, вихідні та внутрішні документи, розпорядчі акти, службові записки, звіти, довідки, звернення громадян і запити на публічну інформацію	Достатній
Аналітична діяльність	Готуються інформаційні довідки, звіти, узагальнення, аналітичні матеріали, пропозиції до управлінських рішень, матеріали для керівництва	Достатній
Цифрова взаємодія	Застосовуються електронні канали зв'язку, офіційний вебсайт, електронна пошта, цифрові реєстри, електронні форми обміну документами та інформацією	Достатній
Комунікація з громадськістю	Інформація поширюється через офіційні ресурси, повідомлення, публічні заяви, відповіді на звернення, інформаційні матеріали та взаємодію з медіа	Середній
Оперативність реагування	Центр забезпечує оперативне опрацювання інформації щодо планування заходів, потреб молоді, комунікації з партнерами, звітності та результатів діяльності	Достатньо високий
Захист інформації	Застосовуються вимоги щодо захисту персональних даних, службової інформації, публічних електронних реєстрів та інформаційно-комунікаційних систем	Достатній

Продовження таблиці 2.14

Взаємодія територіальними громадами	з	Громади є важливими джерелами первинної інформації про потреби населення, соціально-економічний стан, інфраструктуру, гуманітарні питання	Достатній
Внутрішній моніторинг результатів		Окремі показники діяльності аналізуються через звітність, контроль виконання доручень, документообіг і службову комунікацію, однак система оцінки потребує більшої формалізації	Середній

*Джерело: розроблено автором на основі: [61-65]

Дані таблиці 2.14 свідчать, що система інформаційно-аналітичного забезпечення Івано-Франківського молодіжного центру «Рух» загалом функціонує результативно та забезпечує виконання основних завдань установи. Найвищий рівень ефективності простежується у нормативно-правовому забезпеченні, організації інформаційних потоків та оперативному реагуванні. Водночас середній рівень ефективності спостерігається у сфері комунікації з громадськістю та внутрішнього моніторингу результатів інформаційно-аналітичної роботи. Причиною цього є не відсутність каналів інформування, а потреба у більш системному змістовому наповненні, регулярному оновленні інформації, зрозумілому представленні результатів діяльності та формуванні стабільного зворотного зв'язку з молодіжною аудиторією.

Водночас у системі інформаційно-аналітичного забезпечення Івано-Франківського молодіжного центру «Рух» наявні проблеми, які можуть впливати на її результативність. Однією з них є інформаційне навантаження на працівників, оскільки невеликий штат установи одночасно забезпечує планування заходів, комунікацію з учасниками, підготовку звітності, ведення документації та взаємодію з партнерами. Це може створювати ризики перевантаження персоналу, формального опрацювання окремих матеріалів або затримок у підготовці аналітичних документів. Ще однією проблемою є неоднорідність якості первинної інформації, яка надходить від різних суб'єктів. Дані можуть відрізнятися за повнотою, актуальністю, структурою, форматом подання та рівнем деталізації. Для підвищення ефективності інформаційно-аналітичної роботи доцільно використовувати єдині форми звітності, уніфіковані

шаблони аналітичних довідок, стандартизовані показники та чіткі строки подання інформації.

Важливим проблемним аспектом є також потреба у подальшому розвитку електронного документообігу та цифрової інтеграції інформаційних систем. Поєднання паперової та електронної форми роботи з документами є об'єктивним для органів управління комунальною установою, однак така модель може призводити до дублювання інформації, додаткового навантаження та складності контролю за актуальністю даних. Тому одним із напрямів удосконалення має бути поступове посилення електронної взаємодії, автоматизація обліку документів, цифровий контроль строків виконання та використання електронних реєстрів.

Окремої уваги потребує комунікація з громадськістю. Інформаційно-комунікаційне забезпечення Івано-Франківського молодіжного центру «Рух» включає офіційні повідомлення, соціальні мережі, електронну пошту, телефонний зв'язок, відповіді на звернення громадян, взаємодію з партнерами та публічне інформування про заходи. На практиці саме поєднання цифрових і традиційних каналів комунікації дозволяє центру виконувати не лише інформаційну, а й організаційну та координаційну функцію. Водночас ефективність такої комунікації залежить від регулярності оновлення інформації, зрозумілості повідомлень, доступності для різних груп молоді та наявності механізмів зворотного зв'язку. Тому ефективність інформаційно-аналітичного забезпечення центру доцільно оцінювати не лише за кількістю опрацьованих документів або підготовлених звітів, а й за тим, наскільки ця система допомагає своєчасно бачити проблеми, оцінювати потреби молоді, координувати діяльність працівників і партнерів, приймати обґрунтовані рішення та забезпечувати зрозумілу комунікацію з цільовою аудиторією.

Для узагальнення результатів оцінювання ефективності управління Комунальною установою «Івано-Франківський молодіжний центр «Рух» доцільно застосувати SWOT-аналіз (табл. 2.15).

SWOT-аналіз управління Комунальною установою «Івано-Франківський молодіжний центр «Рух»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Наявність правової основи діяльності та офіційного статусу комунальної установи	Висока залежність від фінансування місцевого бюджету
Чітко сформована організаційна структура та затверджений штатний розпис	Обмежена кількість працівників за значного обсягу заходів
Наявність профільних фахівців з питань молоді	Ризик функціонального перевантаження персоналу
Активна робота з молоддю, проведення великої кількості заходів	Недостатньо системне оцінювання якісних результатів діяльності
Залучення молоді, студентів, волонтерів і внутрішньо переміщених осіб	Потреба у вдосконаленні цифрового представлення установи
Розвиток партнерств із громадськими організаціями, закладами освіти та міжнародними донорами	Наявність нерелевантних або шаблонних матеріалів на вебресурсі
Поєднання освітнього, соціального, волонтерського та комунікаційного напрямів роботи	Недостатня публічна систематизація результатів роботи установи
Можливості	Загрози
Розширення грантової та донорської підтримки	Скорочення або нестабільність бюджетного фінансування
Залучення нових партнерів до реалізації молодіжних проєктів	Зростання навантаження на персонал без збільшення штату
Розвиток неформальної освіти, волонтерства та молодіжного підприємництва	Зниження активності молоді через соціально-економічні чинники
Удосконалення електронного документообігу та цифрових каналів комунікації	Недостатнє оновлення інформаційних ресурсів може знижувати довіру до установи
Запровадження системи моніторингу ефективності заходів	Конкуренція за увагу молоді з боку інших організацій та цифрових платформ
Розширення програм для молоді, студентів, підлітків і внутрішньо переміщених осіб	Обмеженість матеріально-технічної бази для реалізації нових ініціатив
Посилення публічної звітності та відкритості діяльності	Ризики, пов'язані з воєнним станом і безпековою ситуацією

*Джерело: розроблено автором

Результати SWOT-аналізу свідчать, що Комунальна установа «Івано-Франківський молодіжний центр «Рух» має достатньо сильну внутрішню основу для подальшого розвитку. До головних переваг установи належать офіційний комунальний статус, наявність затвердженої організаційної структури, профільний кадровий склад, активна робота з молоддю та розвиток партнерської

взаємодії. Саме ці чинники забезпечують стабільність функціонування центру та його здатність виконувати завдання у сфері молодіжної політики.

Водночас слабкі сторони вказують на необхідність управлінського вдосконалення. Найбільш суттєвими є обмеженість кадрового ресурсу, ризик перевантаження працівників, залежність від бюджетного фінансування та потреба в покращенні цифрового представлення установи. Окрему увагу доцільно приділити системному оцінюванню результатів діяльності, оскільки кількість проведених заходів має доповнюватися аналізом їх якості, практичної користі для молоді та рівня задоволеності учасників. Можливості розвитку центру пов'язані насамперед із розширенням партнерств, залученням грантових і донорських ресурсів, посиленням неформальної освіти, розвитком волонтерських ініціатив та удосконаленням цифрової комунікації. Реалізація цих можливостей дозволить установі зменшити залежність від одного джерела фінансування, розширити спектр послуг і підвищити якість роботи з молодіжною аудиторією. Загрози для діяльності установи мають переважно зовнішній характер. Вони пов'язані з можливою нестабільністю бюджетного фінансування, безпековою ситуацією, соціально-економічними труднощами, конкуренцією за увагу молоді та обмеженістю матеріально-технічної бази. Для мінімізації цих ризиків необхідно посилювати стратегічне планування, розвивати партнерську мережу, підтримувати активну комунікацію з молоддю та системно аналізувати результати діяльності.

Таким чином, Комунальна установа «Івано-Франківський молодіжний центр «Рух» виконує не лише організаційну, а й важливу суспільно-комунікаційну функцію. Через використання цифрових каналів, проведення публічних заходів, партнерську взаємодію та безпосереднє спілкування з молоддю центр забезпечує інформування, залучення, підтримку та інтеграцію молодих людей у життя громади. Це дозволяє розглядати інформаційно-комунікаційне забезпечення як один із ключових факторів ефективності діяльності установи та її відкритості для громадськості.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було проаналізовано організаційні, управлінські, кадрові, фінансові, документаційні та інформаційно-комунікаційні аспекти діяльності Комунальної установи «Івано-Франківський молодіжний центр «Рух». Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що установа є важливим елементом місцевої інфраструктури молодіжної політики Івано-Франківської міської територіальної громади. Організаційна характеристика установи свідчить про її належне правове оформлення. Основний вид діяльності установи пов'язаний з освітньо-просвітницькою роботою, однак фактичний зміст її діяльності є ширшим і охоплює також соціальну, комунікаційну, волонтерську, дозвілєву та партнерську роботу з молоддю. Аналіз кадрового забезпечення показав, що структура персоналу установи є компактною, але функціонально збалансованою. У штаті поєднано управлінські, фінансові, адміністративні та профільні молодіжні посади. Дослідження системи управління установою засвідчило, що вона функціонує за моделлю невеликої комунальної організації з чітким розподілом основних функцій. Оцінювання ефективності управління установою показало, що діяльність Комунальної установи «Івано-Франківський молодіжний центр «Рух» загалом є результативною.

Отже, результати аналізу свідчать, що Комунальна установа «Івано-Франківський молодіжний центр «Рух» має достатній потенціал для подальшого розвитку, однак ефективність її управління може бути підвищена шляхом удосконалення організаційної структури, посилення планування, запровадження системи моніторингу результатів, розвитку цифрових інструментів, розширення партнерств і підвищення якості управлінських рішень. Саме ці напрями доцільно розглянути в третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО- АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ «ІВАНО- ФРАНКІВСЬКОГО МОЛОДІЖНОГО ЦЕНТРУ «РУХ»

3.1. Удосконалення організаційного механізму інформаційно-аналітичної діяльності

Удосконалення організаційного механізму інформаційно-аналітичної діяльності доцільно розглядати як процес підвищення узгодженості між працівниками, які формують інформацію, відповідальними особами, які її опрацьовують, і керівництвом центру, яке використовує аналітичні висновки для прийняття управлінських рішень. Організаційний механізм має забезпечувати не лише рух документів, а й логічний перехід від первинної інформації до аналітичного продукту. Якщо інформація надходить до установи, але не проходить належної перевірки, систематизації та аналізу, вона не може повною мірою виконувати управлінську функцію. Тому головним завданням є перетворення інформаційних потоків на керовану систему, у якій кожен вид інформації має визначене джерело, відповідального виконавця, строк опрацювання, форму подання та практичне призначення.

Першочерговим напрямом удосконалення є чітке розмежування відповідальності між працівниками Івано-Франківського молодіжного центру «Рух» за формування, перевірку та аналітичне опрацювання інформації. У діяльності центру задіяні директор, заступник директора, головний бухгалтер, фахівці з питань молоді та фахівець-адміністратор, кожен із яких працює з окремими масивами даних. Керівництво забезпечує стратегічне планування та контроль, бухгалтерія опрацьовує фінансову й бюджетну інформацію, фахівці з питань молоді збирають дані про заходи, учасників, партнерів і потреби молодіжної аудиторії, а фахівець-адміністратор відповідає за організаційний супровід і документообіг. За таких умов важливо, щоб інформація не

дублювалася, не втрачалася і не подавалася у різних форматах без подальшої можливості порівняння.

Удосконалення організаційного механізму також передбачає посилення внутрішнього моніторингу ефективності інформаційно-аналітичної діяльності. На практиці часто оцінюється сам факт проведення заходу або підготовки звіту, однак недостатньо уваги приділяється якості аналітичного результату. Для Івано-Франківського молодіжного центру «Рух» важливо оцінювати не лише кількість підготовлених документів чи проведених подій, а й те, наскільки вони допомогли виявити потреби молоді, покращити комунікацію, сформувати нові партнерства або підготувати обґрунтовані управлінські рішення.

У таблиці 3.1 представлено основні напрями удосконалення організаційного механізму інформаційно-аналітичної діяльності Івано-Франківського молодіжного центру «Рух».

Як видно з таблиці 3.1, удосконалення організаційного механізму має бути спрямоване не на формальне збільшення кількості документів або звітів, а на підвищення якості інформаційно-аналітичного процесу. Важливо, щоб кожен документ, який готується в межах Івано-Франківського молодіжного центру «Рух», мав чітке управлінське призначення. Інформація повинна використовуватися не лише для звітування, а й для виявлення проблем, оцінювання потреб молоді, планування заходів і підготовки конкретних рішень.

Важливим результатом удосконалення організаційного механізму має стати скорочення часу між надходженням інформації та її управлінським використанням. Затримка в обробці інформації може призводити до несвоєчасного планування заходів, неповного врахування потреб молоді або ускладнення взаємодії з партнерами. Тому необхідно забезпечити таку організацію роботи, за якої важлива інформація швидко потрапляє до відповідального працівника, перевіряється, узагальнюється і передається керівництву у формі, придатній для прийняття рішення. Окремим завданням є посилення аналітичної культури в діяльності працівників центру. Вони мають орієнтуватися не лише на виконання доручень і підготовку формальних

відповідей, а й на пошук причин проблем, оцінку тенденцій, виявлення потреб аудиторії і формування пропозицій.

Таблиця 3.1

Напрями удосконалення організаційного механізму інформаційно-аналітичної діяльності Івано-Франківського молодіжного центру «Рух»

Напрямок удосконалення	Зміст запропонованих змін	Очікуваний результат
Стандартизація аналітичних матеріалів	Запровадження єдиної структури аналітичних довідок, звітів, оглядів і службових матеріалів	Підвищення якості, порівнюваності та практичної цінності аналітичної інформації
Розмежування відповідальності	Чітке визначення відповідальних підрозділів і посадових осіб за збір, перевірку, аналіз і передачу інформації	Зменшення дублювання даних, підвищення виконавської дисципліни та контрольованості інформаційних потоків
Координація інформаційно-аналітичної роботи	Визначення відповідальних осіб або робочої групи для узгодження інформаційних потоків і методичної підтримки підрозділів	Посилення узгодженості дій між працівниками центру
Уніфікація звітності громад	Використання єдиних форм подання інформації територіальними громадами за ключовими напрямками	Покращення якості первинних даних і можливості їх порівняльного аналізу
Внутрішній моніторинг ефективності	Оцінювання не лише кількості документів, а й якості аналітичних висновків, строків підготовки та практичного впливу матеріалів	Підвищення результативності інформаційно-аналітичної діяльності
Посилення зворотного зв'язку	Систематичний аналіз звернень громадян, запитів, повідомлень громад і публічних комунікацій	Краще розуміння потреб населення та проблем територій
Оптимізація документообігу	Скорочення дублювання паперових і електронних документів, посилення контролю строків виконання	Підвищення оперативності управлінської роботи
Підвищення аналітичної компетентності працівників	Проведення внутрішніх навчань щодо підготовки аналітичних матеріалів, роботи з даними та цифровими інструментами	Покращення професійного рівня працівників і якості підготовки рішень

*Джерело: розроблено автором

Таким чином, удосконалення організаційного механізму інформаційно-аналітичної діяльності Івано-Франківського молодіжного центру «Рух» має базуватися на стандартизації аналітичних матеріалів, чіткому розподілі відповідальності, посиленні координації між працівниками, уніфікації звітності за результатами заходів, розвитку внутрішнього моніторингу та підвищенні аналітичної компетентності персоналу. Реалізація цих напрямів дозволить

зробити інформаційно-аналітичну діяльність більш системною, оперативною та орієнтованою на практичний результат.

3.2. Розвиток цифрових інструментів та інформаційних систем

Розвиток цифрових інструментів та інформаційних систем є одним із ключових напрямів удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності Івано-Франківського молодіжного центру «Рух». У сучасних умовах комунальні установи молодіжної сфери працюють із різними видами інформації: планами заходів, списками учасників, звітами, фінансовими документами, партнерськими матеріалами, зверненнями громадян, комунікаційними показниками та результатами опитувань. Традиційні способи обробки документів і даних не завжди повністю забезпечують потреби оперативного управління. Саме тому цифрові інструменти повинні стати не допоміжним елементом, а основою ефективної інформаційно-аналітичної діяльності центру.

У межах Івано-Франківського молодіжного центру «Рух» цифровізація має охоплювати не лише електронне листування чи використання сторінок у соціальних мережах, а й глибшу трансформацію роботи з інформацією. Йдеться про розвиток електронного документообігу, цифрових баз даних, аналітичних таблиць, електронної взаємодії з партнерами, автоматизації контролю виконання завдань, систематизації звернень громадян і використання цифрових засобів моніторингу результатів заходів. Такий підхід дасть змогу скоротити час обробки інформації, зменшити ризик втрати документів, підвищити прозорість внутрішніх процесів і забезпечити керівництво центру більш точними аналітичними матеріалами.

Електронний документообіг має забезпечувати не лише передачу документів у цифровій формі, а й повний цикл їхнього опрацювання. Важливо, щоб документ після надходження до центру міг бути зареєстрований, спрямований відповідальному виконавцю, отримати строк виконання, проходити етапи погодження, контролюватися керівництвом і зберігатися в електронному

архіві. Це дозволить зменшити залежність від ручного контролю, пришвидшити управлінські процеси та підвищити відповідальність виконавців.

Другим напрямом є розвиток єдиної внутрішньої системи обліку та узагальнення ключових показників діяльності центру. Івано-Франківський молодіжний центр «Рух» отримує і формує інформацію з різних напрямів: планування заходів, кількість учасників, тематика подій, партнерські проєкти, фінансове забезпечення, звернення громадян, комунікаційна активність, результати опитувань і зворотний зв'язок від молоді. Якщо ці дані зберігаються в різних файлах, листах, таблицях або локальних базах, їх важко швидко порівнювати, узагальнювати і використовувати для планування. Тому доцільно розвивати уніфіковане цифрове середовище, у якому ключові показники будуть подаватися у стандартизованій формі.

Така система повинна дозволяти бачити діяльність центру не фрагментарно, а комплексно. Наприклад, інформація про заходи має охоплювати не лише їх кількість, а й тематику, аудиторію, кількість учасників, партнерів, використані ресурси, результати опитувань і практичний ефект. Для цього необхідно використовувати єдині шаблони подання даних, регулярне оновлення інформації та відповідальних осіб за її достовірність. У результаті керівництво центру зможе отримувати не розрізнені документи, а узагальнену картину розвитку установи.

Третім напрямом є впровадження аналітичних панелей або дашбордів для внутрішнього управлінського використання. Дашборд є зручним цифровим інструментом, який дозволяє візуалізувати ключові показники, порівнювати дані за періодами, виявляти відхилення, бачити проблемні зони та контролювати динаміку. Для Івано-Франківського молодіжного центру «Рух» це може бути особливо корисним у сферах, де потрібне регулярне оцінювання: кількість заходів, охоплення молоді, відвідуваність, партнерські активності, бюджетне виконання, комунікаційна активність і результати опитувань.

Важливим завданням є також цифровізація взаємодії з партнерами та молодіжною аудиторією. Ефективність такої взаємодії залежить від того, наскільки швидко, повно й уніфіковано центр отримує дані про потреби молоді,

пропозиції щодо заходів, результати опитувань, відгуки учасників і партнерські ініціативи. Для цього доцільно використовувати електронні форми реєстрації, онлайн-анкети, захищені канали передачі інформації, спільні цифрові таблиці або спеціалізовані інформаційні модулі. Якщо інформація подаватиметься за єдиними формами, центр зможе швидше узагальнювати ці дані та визначати напрями, які потребують додаткової уваги.

Окремої уваги потребує розвиток цифрової роботи зі зверненнями громадян і зворотним зв'язком від учасників заходів. Звернення, пропозиції, відгуки та результати опитувань є важливим джерелом аналітичної інформації. Через них можна виявляти повторювані проблеми, оцінювати рівень задоволеності молоді, бачити найбільш актуальні теми, визначати потреби різних груп аудиторії та коригувати плани роботи. Тому доцільно не лише реєструвати такі повідомлення, а й систематично аналізувати їх за тематикою, строками розгляду, результатами вирішення та повторюваністю. Розвиток цифрових інструментів повинен супроводжуватися захистом інформації, оскільки центр працює з персональними даними учасників заходів, контактами партнерів, кадровими матеріалами, фінансовими документами та внутрішніми службовими даними.

Важливо також забезпечити підготовку працівників до використання цифрових інструментів. Навіть найкраща інформаційна система не буде ефективною, якщо працівники не вміють правильно нею користуватися або сприймають цифровізацію як додаткове навантаження. Тому розвиток цифрових інструментів має супроводжуватися навчанням, методичними рекомендаціями, практичними інструкціями та підтримкою користувачів. Працівники мають розуміти, що цифрові системи не ускладнюють роботу, а допомагають швидше виконувати завдання, уникати помилок, контролювати строки і працювати з інформацією більш якісно.

Отже, розвиток цифрових інструментів та інформаційних систем Івано-Франківського молодіжного центру «Рух» має бути спрямований на підвищення оперативності, точності, захищеності та аналітичної цінності управлінської інформації. Найважливішими результатами мають стати скорочення часу

проходження документів, зменшення дублювання інформації, покращення якості первинних даних, підвищення контролю за виконанням завдань, створення цифрових аналітичних панелей, систематизація звернень і відгуків, а також посилення електронної взаємодії з партнерами та молодіжною аудиторією.

3.3. Підвищення ефективності прийняття управлінських рішень на основі аналітичної інформації

Прийняття управлінських рішень є кінцевою метою інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності Івано-Франківського молодіжного центру «Рух». Інформація, яка надходить до центру або формується в процесі його діяльності, має практичне значення лише тоді, коли вона використовується для оцінки ситуації, визначення проблем, планування заходів, вибору оптимального варіанта дій і контролю за результатами. Тому підвищення ефективності управлінських рішень має базуватися на посиленні аналітичної складової діяльності установи.

У сучасних умовах управлінські рішення не можуть ґрунтуватися лише на поточних повідомленнях, інтуїції або формальних звітах. Вони мають спиратися на перевірену, систематизовану й аналітично опрацьовану інформацію. Для Івано-Франківського молодіжного центру «Рух» це особливо важливо, оскільки установа працює з молодіжною аудиторією, реалізує освітні, соціальні, комунікаційні та громадські ініціативи, а тому має швидко реагувати на реальні потреби молоді та зміни в середовищі громади.

Першим напрямом підвищення ефективності прийняття рішень є орієнтація аналітичних матеріалів на управлінський результат. Часто аналітичні документи мають описовий характер і містять значний обсяг фактів, але недостатньо чітко відповідають на питання, у чому полягає проблема, які її причини, які можливі наслідки та які дії доцільно здійснити. Для управлінського рішення важлива не лише інформація про стан справ, а й розуміння того, що саме потрібно змінити. Тому аналітичні довідки, звіти та інформаційні записки мають завершуватися

чіткими висновками і пропозиціями, які можна використати під час підготовки розпоряджень, доручень або програмних рішень.

Другим напрямом є посилення причинно-наслідкового аналізу. У багатьох випадках управлінська проблема проявляється через певний факт: зростання кількості звернень, затримка виконання доручень, погіршення стану інфраструктури, недостатня якість послуг, соціальна напруга або потреба в додатковому фінансуванні. Однак для якісного рішення недостатньо зафіксувати сам факт. Необхідно з'ясувати, чому він виник, які чинники на нього впливають, які наслідки можуть настати в разі бездіяльності та які ресурси потрібні для вирішення проблеми. Саме причинно-наслідковий аналіз дозволяє уникнути поверхневих рішень і перейти до більш обґрунтованого управління.

Третім важливим напрямом є використання прогностичної аналітики. Івано-Франківський молодіжний центр «Рух» має реагувати не лише на вже наявні проблеми, а й на потенційні ризики. Прогнозна аналітика може застосовуватися для оцінки потреб молоді, очікуваної відвідуваності заходів, ефективності комунікаційних каналів, потреб у партнерській підтримці, бюджетних обмежень або ризиків невиконання запланованих активностей. Навіть прості прогностичні моделі на основі динаміки показників можуть допомогти керівництву центру завчасно підготувати управлінські рішення.

Підвищення ефективності рішень також потребує використання аналізу цільової аудиторії. Молодь Івано-Франківської міської територіальної громади є неоднорідною за віком, освітніми потребами, інтересами, соціальним досвідом, рівнем активності та можливостями участі в заходах. Тому управлінські рішення центру не завжди можуть бути однаковими для всіх груп аудиторії. Аналітична інформація має дозволяти порівнювати потреби різних категорій молоді, визначати найбільш актуальні напрями роботи, оцінювати ефективність заходів і розподіляти ресурси відповідно до реальної ситуації.

Окрему роль відіграє аналіз звернень, пропозицій і відгуків учасників як джерела управлінської інформації. Такі повідомлення дозволяють побачити проблеми, які не завжди повністю відображаються у звітах або планових

документах. Якщо певна тема регулярно повторюється у зверненнях чи відгуках, це може свідчити про системну потребу молодіжної аудиторії. Наприклад, повторювані пропозиції щодо тренінгів, профорієнтації, психологічної підтримки, волонтерських проєктів, культурних подій або простору для спілкування можуть бути підставою для окремого аналітичного розгляду.

Важливим напрямом є підвищення якості комунікації управлінських рішень. Навіть правильно підготовлене рішення може не досягти очікуваного результату, якщо воно незрозуміло пояснене працівникам, партнерам або цільовій аудиторії. Для Івано-Франківського молодіжного центру «Рух» особливо важливо забезпечувати чітке донесення рішень до працівників, учасників заходів, партнерських організацій, молодіжних об'єднань та представників громади. Комунікація має бути своєчасною, конкретно та зрозумілою.

Ще одним напрямом є посилення контролю за результатами прийнятих рішень. Інформаційно-аналітичне забезпечення не завершується на етапі підготовки рішення. Після його прийняття необхідно відстежувати виконання, оцінювати результат, виявляти відхилення і за потреби коригувати подальші дії. Для цього потрібен зворотний інформаційний зв'язок: звіти виконавців, дані громад, звернення населення, показники виконання, інформація про проблеми реалізації. Такий підхід дозволяє перетворити управлінське рішення на частину циклу постійного вдосконалення, де кожне рішення оцінюється за фактичними наслідками.

У перспективі Івано-Франківський молодіжний центр «Рух» може поступово переходити до моделі управління, орієнтованої на дані. Це означає, що дані мають використовуватися на всіх етапах управлінського циклу: під час виявлення проблеми, планування заходів, розподілу ресурсів, реалізації рішень, контролю виконання та оцінки результатів. Така модель не заперечує роль досвіду керівників і фахівців, але доповнює її об'єктивною інформаційною основою. У результаті рішення стають більш аргументованими, прозорими та результативними.

Таким чином, підвищення ефективності прийняття управлінських рішень на основі аналітичної інформації має передбачати зміну підходу до самої аналітики. Вона повинна бути не формальним додатком до документообігу, а повноцінним інструментом управління. Для цього необхідно орієнтувати аналітичні матеріали на практичні висновки, розвивати причинно-наслідковий і прогнозний аналіз, використовувати дані про цільову аудиторію, систематично аналізувати звернення та відгуки, посилювати контроль за виконанням рішень і підвищувати професійну спроможність працівників. Саме за таких умов інформаційно-аналітичне забезпечення зможе реально впливати на якість управління в Івано-Франківському молодіжному центрі «Рух».

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було визначено основні напрями удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності Івано-Франківського молодіжного центру «Рух». Проведене дослідження засвідчило, що подальший розвиток цієї системи має здійснюватися через поєднання організаційних, цифрових та аналітичних змін. Інформаційно-аналітичне забезпечення не може розглядатися лише як технічна робота з документами, оскільки воно безпосередньо впливає на якість управлінських рішень, оперативність реагування на потреби молоді та ефективність взаємодії з партнерами й цільовою аудиторією.

У межах удосконалення організаційного механізму запропоновано посилити стандартизацію аналітичних матеріалів, чітко розмежувати відповідальність між працівниками, удосконалити координацію інформаційних потоків, уніфікувати звітність за результатами заходів і запровадити внутрішній моніторинг ефективності інформаційно-аналітичної діяльності. Реалізація цих заходів дозволить підвищити якість первинної інформації, скоротити дублювання даних, покращити виконавську дисципліну та забезпечити більш системну підготовку аналітичних матеріалів.

Розвиток цифрових інструментів та інформаційних систем визначено як один із ключових напрямів модернізації інформаційно-аналітичного забезпечення. Основну увагу приділено електронному документообігу, цифровій взаємодії з партнерами та молодіжною аудиторією, використанню аналітичних панелей, систематизації звернень і відгуків, формуванню єдиного цифрового середовища для управлінських показників і посиленню захисту інформації.

У підрозділі щодо підвищення ефективності управлінських рішень обґрунтовано, що аналітична інформація має використовуватися на всіх етапах управлінського процесу. Вона повинна допомагати не лише описувати ситуацію, а й визначати причини проблем, прогнозувати ризики, формувати сценарії, обґрунтовувати рішення та контролювати їх виконання. Особливого значення набуває використання даних про цільову аудиторію, звернень і відгуків учасників, показників результативності заходів, прогнозної аналітики та доказового підходу до підготовки рішень.

Отже, удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення Івано-Франківського молодіжного центру «Рух» має бути спрямоване на формування більш цілісної, цифрової, аналітично орієнтованої та результативної системи управління інформацією. Очікуваним результатом реалізації запропонованих напрямів є підвищення оперативності роботи центру, покращення якості управлінських рішень, посилення взаємодії з партнерами та молодіжною аудиторією, зменшення дублювання інформації, підвищення рівня захисту даних і зміцнення спроможності установи ефективно реалізовувати завдання молодіжної політики.

ВИСНОВКИ

У роботі було досліджено теоретичні, нормативно-правові, організаційні та практичні аспекти інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності комунальної установи на прикладі Івано-Франківського молодіжного центру «Рух». Проведене дослідження дало змогу досягти поставленої мети та виконати визначені завдання.

1. Розкрито сутність та зміст інформаційно-аналітичного забезпечення в системі управління комунальною установою. Встановлено, що інформаційно-аналітичне забезпечення є складовою управлінської діяльності, яка охоплює збирання, опрацювання, систематизацію, аналіз, зберігання та використання інформації для підготовки й прийняття управлінських рішень. Його зміст полягає не лише в накопиченні даних, а й у перетворенні первинної інформації на аналітичний продукт: довідки, звіти, висновки, прогнози, огляди, пропозиції та рекомендації. Доведено, що в системі управління комунальною установою інформаційно-аналітичне забезпечення виконує організаційну, комунікаційну, прогностичну, контрольну та управлінську функції.

2. Охарактеризовано нормативно-правові засади інформаційно-аналітичної діяльності комунальних установ молодіжної сфери. Визначено, що правове регулювання цієї діяльності формується на основі Конституції України, законів України «Про інформацію», «Про доступ до публічної інформації», «Про захист персональних даних», «Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах», «Про правовий режим воєнного стану», а також актів Кабінету Міністрів України та Президента України у сфері цифрового розвитку, відкритих даних, інформаційної безпеки та функціонування електронних реєстрів. Встановлено, що для комунальних установ молодіжної сфери особливо важливим є поєднання принципів відкритості та прозорості з вимогами захисту інформації, персональних даних і відомостей, що мають значення для національної безпеки.

3. Визначено сучасні підходи та інструменти інформаційно-аналітичного забезпечення в органах публічної влади. З'ясовано, що сучасна інформаційно-аналітична діяльність ґрунтується на використанні електронного документообігу, цифрових реєстрів, відкритих даних, електронного урядування, аналітичних платформ, дашбордів, систем моніторингу, цифрової комунікації, інструментів штучного інтелекту та прогнозної аналітики. Встановлено, що ці інструменти підвищують оперативність опрацювання інформації, покращують якість управлінських рішень, забезпечують швидший обмін даними між органами управління комунальної установи та створюють умови для переходу до управління, орієнтованого на дані.

4. Надано організаційну характеристику Івано-Франківського молодіжного центру «Рух» та його інформаційної інфраструктури. Встановлено, що Івано-Франківський молодіжний центр «Рух» є комунальною установою місцевого рівня, діяльність якої спрямована на реалізацію молодіжної політики, підтримку молодіжних ініціатив, організацію освітніх, соціальних, комунікаційних і громадських заходів. Його інформаційна інфраструктура охоплює внутрішню систему документообігу, офіційні канали комунікації, електронні засоби зв'язку, кадрові та фінансово-господарські документи, взаємодію із засновником, уповноваженим органом, партнерами, громадськістю та молодіжною аудиторією.

5. Проаналізовано інформаційні потоки та аналітичну діяльність Івано-Франківського молодіжного центру «Рух». Визначено, що інформаційні потоки центру мають багаторівневий характер і включають вхідну, вихідну та внутрішню інформацію. Основними джерелами даних є Івано-Франківська міська рада, уповноважений орган, партнери, громадські організації, молодіжні об'єднання, працівники установи та громадяни. З'ясовано, що документообіг виступає одним із головних каналів формування інформаційно-аналітичної бази. Вхідні документи забезпечують надходження первинної інформації, внутрішні документи сприяють її опрацюванню, а вихідні документи фіксують управлінське реагування центру.

6. Оцінено ефективність та визначено основні проблеми функціонування системи інформаційно-аналітичного забезпечення. Встановлено, що система інформаційно-аналітичного забезпечення Івано-Франківського молодіжного центру «Рух» загалом є функціональною та забезпечує виконання основних управлінських завдань. Її сильними сторонами є нормативна визначеність, наявність розгалужених інформаційних потоків, взаємодія з територіальними громадами, використання електронних каналів зв'язку, підготовка аналітичних матеріалів і здатність до оперативного реагування. Водночас виявлено проблеми: значне інформаційне навантаження на працівників, ризик дублювання даних, неоднорідна якість первинної інформації, недостатня стандартизація аналітичних матеріалів, потреба в подальшій цифровізації документообігу, необхідність посилення внутрішнього моніторингу та системного зворотного зв'язку з громадськістю.

7. Обґрунтовано напрями удосконалення організаційного механізму інформаційно-аналітичної діяльності. Запропоновано посилити стандартизацію аналітичних довідок, звітів і службових матеріалів, чітко розмежувати відповідальність між структурними підрозділами за збирання, перевірку та аналіз інформації, удосконалити координацію інформаційних потоків, уніфікувати звітність територіальних громад і запровадити внутрішній моніторинг якості аналітичної роботи. Очікуваним результатом таких заходів є зменшення дублювання інформації, підвищення виконавської дисципліни, покращення якості первинних даних і посилення практичної цінності аналітичних матеріалів.

8. Запропоновано шляхи розвитку цифрових інструментів та інформаційних систем. Визначено, що подальше вдосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення молодіжного центру «Рух» має передбачати розвиток електронного документообігу, цифрової взаємодії з територіальними громадами, аналітичних панелей, електронного контролю строків виконання документів, цифрового обліку звернень громадян і єдиного середовища для управлінських показників. Обґрунтовано, що цифровізація має забезпечувати не лише швидшу

передачу документів, а й підвищення якості аналізу, прогнозування, контролю та захисту інформації.

9. Розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності прийняття управлінських рішень на основі аналітичної інформації. Доведено, що аналітичні матеріали мають бути орієнтовані на практичний управлінський результат і містити не лише опис ситуації, а й висновки, оцінку ризиків, прогноз можливих наслідків і конкретні пропозиції. Запропоновано посилити причинно-наслідковий аналіз, використовувати прогнозну та територіальну аналітику, систематично аналізувати звернення громадян, підвищувати якість комунікації управлінських рішень і здійснювати контроль за результатами їх виконання. Це дозволить перейти від формального опрацювання інформації до управління, заснованого на даних.

Отже, результати дослідження підтвердили, що інформаційно-аналітичне забезпечення є необхідною умовою ефективної діяльності Івано-Франківського молодіжного центру «Рух». В умовах воєнного стану його значення особливо зростає, оскільки від якості, достовірності, оперативності та захищеності інформації залежить своєчасність управлінських рішень, стабільність функціонування області, взаємодія з територіальними громадами та здатність органів влади реагувати на сучасні виклики. Подальше вдосконалення цієї системи має здійснюватися через організаційне впорядкування інформаційних потоків, розвиток цифрових інструментів, підвищення аналітичної компетентності працівників і посилення використання аналітичної інформації у процесі прийняття управлінських рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2939-17> (дата звернення: 25.05.2026).
2. Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах : Закон України від 05.07.1994 № 80/94-ВР // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/80/94-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 25.05.2026).
3. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2297-17> (дата звернення: 25.05.2026).
4. Про інформацію : Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2657-12> (дата звернення: 25.05.2026).
5. Деякі питання забезпечення функціонування інформаційно-комунікаційних систем, електронних комунікаційних систем, публічних електронних реєстрів в умовах воєнного стану : Постанова Каб. Міністрів України від 12.03.2022 № 263 : станом на 6 черв. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/263-2022-п#Text> (дата звернення: 25.05.2026).
6. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо забезпечення умов для відновлення та розвитку електронних комунікаційних мереж : Закон України від 16.08.2022 № 2530-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2530-20#Text> (дата звернення: 25.05.2026).
7. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/389-19> (дата звернення: 25.05.2026).
8. Про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення функціонування інформаційно-комунікаційних систем, електронних комунікаційних систем, публічних електронних реєстрів : Закон України від

15.03.2022 № 2130-IX : станом на 29 лип. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2130-20#Text> (дата звернення: 25.05.2026).

9. Деякі питання цифрової трансформації : Постанова Кабінету Міністрів України від 30.01.2019 № 56 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/56-2019-%D0%BF> (дата звернення: 25.05.2026).<https://zakon.rada.gov.ua/go/56-2019-%D0%BF>

10. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо забезпечення укладення угоди між Україною та Європейським Союзом про взаємне визнання кваліфікованих електронних довірчих послуг та імплементації законодавства Європейського Союзу у сфері електронної ідентифікації : Закон України від 01.12.2022 № 2801-IX : станом на 1 берез. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-20#Text> (дата звернення: 25.05.2026)

11. Про затвердження Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних : Постанова Кабінету Міністрів України від 21.10.2015 № 835 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/835-2015-%D0%BF> (дата звернення: 25.05.2026).<https://zakon.rada.gov.ua/go/835-2015-%D0%BF>

12. Про схвалення Стратегії інформаційної безпеки : Указ Президента України від 28.12.2021 № 685/2021 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/685/2021> (дата звернення: 25.05.2026).

13. Андрійчук І. Напрями покращення цифрових трансформацій в управлінні. Економіка та суспільство. 2025. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-130> (дата звернення: 14.05.2026).

14. Бадаш Н. Молодіжна політика в територіальних громадах в умовах російсько-української війни. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2024. URL: https://ird.gov.ua/sep/doi/sep2024.02.003_u (дата звернення: 14.05.2026).

15. Безкровний Ю. А. Адміністративно-правовий режим воєнного стану. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2024.

URL: <https://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/309882> (дата звернення: 25.05.2026).

16. Белікова М. І. Цифровізація публічного адміністрування в умовах воєнного стану. Наукові інновації та передові технології. Серія: Державне управління. 2022. № 8(10). С. 381–392. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-8\(10\)-381-392](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-8(10)-381-392) (дата звернення: 25.05.2026).
[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-8\(10\)-381-392](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-8(10)-381-392)

17. Бірюков Є. Інституційні засади забезпечення регіонального розвитку та моніторингу реалізації стратегій. Економіка та суспільство. 2026. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7706> (дата звернення: 14.05.2026).

18. Бойко Н. В. Інформаційно-аналітична діяльність органів місцевого самоврядування – важлива складова процесу прийняття управлінських рішень. Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія. 2020. № 1. URL: <https://doi.org/10.32461/2409-9805.1.2020.205417> (дата звернення: 25.05.2026).
<https://doi.org/10.32461/2409-9805.1.2020.205417>

19. Божук Л., Курченко Т. Інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування в Україні. Collection of Scientific Papers «ΛΟΓΟΣ». 2023. С. 73–76. URL: <https://doi.org/10.36074/logos-22.12.2023.018> (дата звернення: 25.05.2026).

20. Бурик З. ЦИФРОВА ІНКЛЮЗІЯ В УПРАВЛІННІ КОМУНАЛЬНОЮ УСТАНОВОЮ: ПОДОЛАННЯ ЦИФРОВОГО РОЗРИВУ СЕРЕД НАСЕЛЕННЯ Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2025. № 12. URL: <https://pa.journal.in.ua/index.php/pa/article/view/220> (дата звернення: 25.05.2026).
<https://pa.journal.in.ua/index.php/pa/article/view/220>

21. Варченко О., Гаврик О. Цифрова трансформація системи моніторингу як інструмент інформаційно-аналітичного забезпечення сталого управління територіальним розвитком. Економіка та суспільство. 2026. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/7738/7714> (дата звернення: 25.05.2026).

14.05.2026). <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/7738/7714>

22. Василенко Д. В. Розвиток інформаційно-аналітичного забезпечення підтримки рішень органів управління комунальною установою в умовах надзвичайних ситуацій. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2024. № 4. URL: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2024.4.53> (дата звернення: 25.05.2026).

23. Горник В. Г., Євмешкіна О. Л., Сімак С. В. Інноваційні стратегії цифровізації в управлінні комунальною установою та їх вплив на цифрову трансформацію публічної служби для країн-кандидатів на вступ до ЄС. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2024. Т. 35(74). № 6. С. 19–24. URL: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.6/04> (дата звернення: 25.05.2026).

24. Горник В. Г., Євмешкіна О. Л., Сімак С. В. Цифровізація як інструмент управління комунальною установою в контексті забезпечення інформаційної та енергетичної безпеки. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2024. Т. 35(74). № 6. С. 25–29. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/6_2024/7.pdf (дата звернення: 25.05.2026).

25. Горник В. Г., Євмешкіна О. Л., Сімак С. В. Цифровізація як інструмент управління комунальною установою в контексті регіональних економічних трансформацій та їх вплив на механізми цифровізації публічної служби. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2024. Т. 35(74). № 5. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/5_2024/9.pdf (дата звернення: 25.05.2026).

26. Зінкевич В. К. Проблеми правового статусу військових адміністрацій. Науковий вісник Ужгородського національного університету.

Серія: Право. 2023. Вип. 79. Ч. 2. URL: <https://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/289466> (дата звернення: 25.05.2026).

27. Ільчишин В. В. Поняття та зміст правового регулювання військових адміністрацій в Україні. Юридичний науковий електронний журнал. 2024. № 6. С. 489–493. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-6/123> (дата звернення: 25.05.2026).

28. Кобиліна Ю. М. Оцінка ефективності механізмів інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності комунальної установи. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2024. Т. 35(74). № 3. С. 118–122. URL: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.3/22> (дата звернення: 25.05.2026).

29. Кобиліна Ю. М. Сутність та завдання інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності комунальної установи. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2024. Т. 35(74). № 1. С. 97–102. URL: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.1/17> (дата звернення: 25.05.2026).

30. Кондратьєва К. А. Значення правового регулювання е-врядування для реформування публічної адміністрації в Україні. Вісник студентського наукового товариства Донецького національного університету імені Василя Стуса. 2024. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/16839> (дата звернення: 25.05.2026).

31. Котух Є. В. Електронне урядування як нова парадигма управління комунальною установою. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 3. С. 122–127. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.3.122> (дата звернення: 25.05.2026).
<https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.3.122>

32. Коцур Л. Державна інформаційна політика України в умовах воєнного стану. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2023. № 4. С. 52–60. URL: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2023-4-52-60> (дата звернення: 25.05.2026).

33. Криворучко Ю. З., Тарасюк Л. М., Герасимюк Л. С. Правове регулювання діджиталізації управління комунальною установою. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2024. Т. 35(74). № 6. С. 38–42. URL: https://pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/6_2024/9.pdf (дата звернення: 25.05.2026).

34. Кузьменко С. Г., Юрах В. М. Деякі особливості створення та функціонування військово-цивільних адміністрацій в умовах воєнного стану в Україні. Правовий часопис Донбасу. 2022. № 2(4). С. 195–199. URL: <https://doi.org/10.32782/2523-4269-2022-81-4-2-195-199> (дата звернення: 25.05.2026).

35. Кучменко В. О., Яцкулинець Т. М. Основи діджиталізації в управлінні комунальною установою. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2023. Т. 34(73). № 4. С. 70–75. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/4_2023/13.pdf (дата звернення: 25.05.2026).

36. Майстро Д. М. Правовий статус депутатів місцевих рад, повноваження яких передані військовим адміністраціям: проблеми тлумачення та правозастосування. Аналітично-порівняльне правознавство. 2025. URL: <https://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/327006> (дата звернення: 25.05.2026).

37. Малий І. Й., Цедік М. Г. Інституційний вимір цифровізації державного управління в Україні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2022. № 2. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2022.2.3> (дата звернення: 25.05.2026).

38. Мельник С. М. Адміністративно-правовий статус військових адміністрацій в Україні в умовах правового режиму воєнного стану. Дніпровський науковий часопис управління комунальною установою, психології, права. 2022. Вип. 6. С. 100–104. URL: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/330/288> (дата звернення: 25.05.2026).

39. Міщенко О. В. Культурна чутливість у кризових комунікаціях під час війни: виклики та продуктивні практики. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2024. Т. 35(74). № 6. С. 43–48. URL: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.6/08> (дата звернення: 25.05.2026).

40. Наместнік В. В., Павлов М. М. Електронне, цифрове та smart-управління: сутність та співвідношення термінів. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія: Державне управління. 2020. № 1(96). С. 115–121. URL: [https://doi.org/10.36030/2310-2837-1\(96\)-2020-115-121](https://doi.org/10.36030/2310-2837-1(96)-2020-115-121) (дата звернення: 25.05.2026).

41. Нестеренко Г. П., Бойко В. В. Використання ІІІ при прийнятті рішень у управлінні комунальною установою та відповідальність за них. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2024. Т. 35(74). № 6. С. 54–59. URL: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.6/10> (дата звернення: 25.05.2026).

42. Обрусна С. Ю., Іванова І. В., Панімаш Ю. В., Пасинчук К. М. Адміністративно-правовий статус органів публічної адміністрації військово-цивільного характеру як суб'єктів управління комунальною установою. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2023. № 78. Т. 2. С. 90–95. URL: <https://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/download/285974/280025/659665> (дата звернення: 25.05.2026).
<https://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/download/285974/280025/659665>

43. Орлова Н. С., Мохова Ю. Л. Електронна готовність органів управління комунальною установою в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 1. С. 61–66. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.1.61> (дата звернення: 25.05.2026).
<https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.1.61>

44. Пирога І. С. Роль місцевого самоврядування у відбудові в умовах воєнного стану. Науковий вісник Ужгородського національного університету.

Серія: Право. 2023. URL: <https://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/283029> (дата звернення: 25.05.2026).

45. Попов М., Комаровський І., Яценко В. Інформаційні системи та технології в управлінні комунальною установою. Теоретичні та прикладні питання державотворення. 2023. Вип. 30. С. 35–46. URL: <https://doi.org/10.35432/tisb302023294963> (дата звернення: 25.05.2026).

46. Попов С. Інформаційно-аналітична, доказова і форсайт діяльність у управлінні комунальною установою. Актуальні проблеми державного управління. 2021. URL: <https://uran.oridu.odessa.ua/article/view/246367> (дата звернення: 25.05.2026).

47. Рибальченко Л. В., Косиченко О. О. Основи інформаційно-аналітичної діяльності : навч. посіб. Дніпро : Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, 2023. 120 с. URL: <https://er.dduvs.edu.ua/handle/123456789/12953> (дата звернення: 25.05.2026).

48. Рижков Е. В., Синиціна Ю. П., Прокопов С. О., Гребенюк А. М., Рибальченко Л. В. Інформаційно-аналітичне забезпечення в діяльності Національної поліції України : навч. посіб. Дніпро : ДДУВС, 2024. URL: <https://er.dduvs.edu.ua/handle/123456789/15045> (дата звернення: 25.05.2026).

49. Рой О. В. Військові адміністрації як суб'єкти владних повноважень. Аналітично-порівняльне правознавство. 2024. № 1. URL: <https://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/300015> (дата звернення: 25.05.2026).

50. Руснак Ю. Роль інформаційно-аналітичних підрозділів Збройних Сил України в сучасних умовах. Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень НУОУ. 2024. URL: <https://znpcvsd.nuou.org.ua/article/view/305574> (дата звернення: 25.05.2026).

51. Сурай А. Цифровізація управління комунальною установою в Україні: організаційний аспект. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2024. № 7. С. 116–124. URL: <https://pa.journal.in.ua/index.php/pa/article/view/128/131> (дата звернення: 25.05.2026).

52. Тельнова Г. В. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління комунальною установою галузевими ринками. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2026. № 2. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2026.2.4> (дата звернення: 25.05.2026).<https://doi.org/10.32702/2307-2156.2026.2.4>
53. Токар А. М., Гаврік Р. О. Адміністративно-правовий статус військових адміністрацій як суб'єктів публічної адміністрації. Аналітично-порівняльне правознавство. 2024. № 6. URL: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.06.109> (дата звернення: 25.05.2026).
54. Труш О. О., Василенко Д. В. Інформаційно-аналітична діяльність у системі управління комунальною установою. Центральнотукраїнський вісник права та управління комунальною установою. 2023. № 4. С. 49–55. URL: <https://doi.org/10.32782/cuj-2023-4-7> (дата звернення: 25.05.2026).
55. Чорний С. В. Поняття та перспективи розвитку цифровізації у сфері управління комунальною установою. Київський часопис права. 2021. № 4. С. 224–229. URL: <https://doi.org/10.32782/klj/2021.4.34> (дата звернення: 25.05.2026).
56. Шаповалов І. Особливості адміністративно-правового статусу військових адміністрацій. Право та інновації. 2024. URL: <https://pti.org.ua/index.php/ndipzir/en/article/download/1261/865/2551> (дата звернення: 25.05.2026).
57. Шишка І. Інституційне та інформаційне забезпечення механізму стратегічного управління сферою охорони здоров'я. Економіка та суспільство. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4666> (дата звернення: 14.05.2026).
58. Яремко І. І. Ефективність управління комунальною установою та адміністрування: проблеми та напрями вдосконалення процесів оцінювання. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2022. № 1(7). С. 49–56. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/jun/28231/220373menedzhment-49-56.pdf> (дата звернення: 14.05.2026).

59. Яценко В. Ефективність системи управління інфраструктурою територіальних громад. Теоретичні та прикладні питання державотворення. 2025. URL: <https://taais.oridu.odessa.ua/article/view/333350> (дата звернення: 14.05.2026).

60. SIGMA. Державне управління в Україні: оцінювання за Принципами державного управління. 2024. URL: <https://www.sigmaweb.org/uk/publications/b0dd70ef-uk.html> (дата звернення: 14.05.2026).

61. Івано-Франківська міська рада. Про створення комунальної установи «Івано-Франківський молодіжний центр «Рух»» : рішення міської ради від 15.06.2023 р. № 94-36. URL: <https://www.namvk.if.ua/dt/876354/> (дата звернення: 05.04.2026).

62. Івано-Франківська міська рада. Про затвердження штатного розпису комунальної установи «Івано-Франківський молодіжний центр «Рух»» на 2026 рік : рішення виконавчого комітету від 30.01.2026 р. № 140. URL: <https://www.namvk.if.ua/dt/1221788/> (дата звернення: 05.04.2026).

63. Івано-Франківський молодіжний центр «Рух». Офіційний сайт. URL: <https://rukhh.if.ua/> (дата звернення: 05.04.2026).

64. Prozorro. Звіт про договір про закупівлю, укладений без використання електронної системи закупівель UA-2024-10-31-000065-а. URL: <https://prozorro.gov.ua/tender/UA-2024-10-31-000065-a/print/limited-reporting/pdf?np=1> (дата звернення: 05.04.2026).

65. YouControl. Комунальна установа «Івано-Франківський молодіжний центр «Рух»», код ЄДРПОУ 45241318. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/45241318/ (дата звернення: 05.04.2026).