

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ

Кафедра музеєзнавства, пам'яткознавства
та інформаційно-аналітичної діяльності

На правах рукопису

ДАВИДЮК АНАСТАСІЯ ЮРІЇВНА
ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ У СИСТЕМІ
ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр»
за освітньо-професійною програмою
«Інформаційна, документно-аналітична діяльність»
спеціальності 029 «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа»

Науковий керівник:
кандидат історичних наук, доцент
Петрович Валентина Василівна

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ
Протокол № ____
засідання кафедри музеєзнавства,
пам'яткознавства та інформаційно-
аналітичної діяльності
від _____ 2024 р.

Завідувач кафедри
проф. Гаврилюк С. В. _____

Луцьк – 2024

АНОТАЦІЯ

Давидюк А. Ю. Інформаційно-аналітична діяльність у системі державного управління. Кваліфікаційна робота на правах рукопису. Волинський національний університет імені Лесі Українки. Луцьк, 2024.

У магістерській роботі висвітлено значення інформаційно-аналітичного забезпечення у діяльності органів державної влади. Акцент зроблено на аналізі теоретичних та практичних аспектів інформаційно-аналітичної діяльності, її ролі у підвищенні ефективності державного управління.

Робота розглядає актуальність теми в умовах сучасного інформаційного суспільства, стрімкого розвитку інформаційних технологій та зростання обсягів даних. Автор досліджує, як інформаційно-аналітичне забезпечення сприяє оптимізації управлінських процесів і формуванню обґрунтованих рішень у системі державного управління.

Основна мета дослідження полягає у систематизації та узагальненні підходів до організації інформаційно-аналітичної діяльності, висвітленні її сучасних викликів і перспектив. Для досягнення цієї мети розглянуто базові поняття, джерельну базу дослідження, діяльність інформаційно-аналітичних підрозділів та перспективи їхнього удосконалення.

У роботі використано різноманітні наукові методи, зокрема системного аналізу, порівняння, узагальнення та моделювання. Наукова новизна полягає у комплексному аналізі інформаційно-аналітичної діяльності в органах державної влади, визначенні її ключових елементів і напрямів удосконалення.

Практичне значення роботи полягає у можливості застосування отриманих результатів для оптимізації діяльності інформаційно-аналітичних структур органів влади. Запропоновані рекомендації можуть бути використані для підвищення ефективності управлінських процесів, забезпечення прозорості та доступності інформації для громадян.

Випускове дослідження складається зі вступу, основної частини, висновків та списку використаних джерел.

У вступі обґрунтовано актуальність теми, встановлено мету та завдання,

а також визначено об'єкт, предмет та методи дослідження, охарактеризовано стан наукової розробки проблеми, наукову новизну дослідження практичне значення наукових результатів, описано джерельну базу.

У першому розділі розглядаються базові поняття, що стосуються інформаційного забезпечення управління органів державної влади. Проводиться аналіз історіографії та джерельної бази дослідження, забезпечуючи теоретичний фундамент для подальшого дослідження.

Другий розділ зосереджений на аналізі діяльності інформаційно-аналітичних підрозділів в органах влади, а також ролі аналітичних центрів у реалізації управлінських рішень.

У третьому розділі висвітлено напрями вдосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення, зокрема розбудову системи електронного урядування та підвищення ефективності надання інформаційних послуг.

Результати дослідження підтверджують важливість інформаційно-аналітичної діяльності як ключового інструменту для забезпечення ефективного функціонування органів державної влади.

Результатом наукового дослідження є висновки, які висвітлюють аналіз викладеного змісту усіх поставлених завдань.

Ключові слова: інформаційно-аналітичне забезпечення, державне управління, інформаційні технології, електронне урядування, управлінські рішення.

SUMMARY

Davyduk A. Yu. Information and Analytical Activity in the System of Public Administration. – Manuscript. Qualification thesis on the rights of the manuscript. Lesia Ukrainka Volyn National University. Lutsk, 2024.

The master's thesis highlights the significance of information and analytical support in the activities of public authorities. Emphasis is placed on the analysis of theoretical and practical aspects of information and analytical activities and their role in enhancing the efficiency of public administration.

The study examines the relevance of the topic in the context of the modern information society, the rapid development of information technologies, and the growing volume of data. The author explores how information and analytical support contributes to optimizing managerial processes and forming well-grounded decisions in the public administration system.

The main aim of the research is to systematize and generalize approaches to organizing information and analytical activities, highlighting their contemporary challenges and prospects. To achieve this goal, the research covers basic concepts, the source base, the activities of information and analytical units, and prospects for their improvement.

Various scientific methods were applied in the study, including systems analysis, comparison, generalization, and modeling. The scientific novelty lies in the comprehensive analysis of information and analytical activities in public authorities, the identification of their key elements, and areas for improvement.

The practical significance of the study is reflected in the possibility of applying its results to optimize the activities of information and analytical structures of public authorities. The proposed recommendations can be used to enhance the efficiency of management processes, ensure transparency, and improve information accessibility for citizens.

The thesis consists of an introduction, main part, conclusions, and references.

The introduction substantiates the relevance of the topic, defines the goal and objectives, as well as the object, subject, and methods of research. It also characterizes the state of scientific development of the problem, the scientific novelty of the research, the practical significance of the results, and describes the source base.

The first chapter addresses basic concepts related to the information support of public administration. It includes an analysis of historiography and the source base, providing a theoretical foundation for further research.

The second chapter focuses on the analysis of the activities of information and analytical units in public authorities and the role of analytical centers in implementing management decisions.

The third chapter highlights ways to improve information and analytical support, including the development of e-governance systems and increasing the efficiency of providing information services.

The research results confirm the importance of information and analytical activities as a key tool for ensuring the effective functioning of public authorities.

The conclusions summarize the analysis of the research and address all the set objectives.

Keywords: information and analytical support, public administration, information technologies, e-governance, management decisions.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ	7
ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ.....	12
1.1. Базові поняття дослідження	12
1.2. Історіографія та джерельна база наукової роботи	26
РОЗДІЛ 2. ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	36
2.1. Діяльність інформаційно-аналітичних структурних підрозділів в органах влади	36
2.2. Роль аналітичних центрів в реалізації державної політики	48
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ	63
3.1. Розбудова системи електронного урядування	63
3.2. Підвищення ефективності аналітичної роботи в наданні інформаційних послуг.....	81
ВИСНОВКИ	99
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	101
ДОДАТКИ	113

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

IBM	– International Business Machines
ISO	– Organization for Standardization;
KPI	– ключові показники ефективності;
ДЗІ	– Державне підприємство «Державний інформаційно-аналітичний центр моніторингу зовнішніх товарних ринків»;
ЄС	– Європейський Союз;
ЗУ	– Закон України;
ІДЦ	– Інформаційно-дослідницький центр;
ІКТ	– Інформаційно-комунікаційні технології;
МВФ	– Міжнародний валютний фонд;
НІСД	– Національний інститут стратегічних досліджень;
ОБСЄ	– Організація з безпеки і співробітництва в Європі;
ООН	– Організація Об'єднаних Націй;
СІАЗ	– Служба інформаційно-аналітичного забезпечення;
СНД	– Співдружність Незалежних Держав;
ЦСР	– Цілі сталого розвитку.

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Інформаційно-аналітична діяльність у сучасному державному управлінні відіграє ключову роль, адже саме вона забезпечує ухвалення управлінських рішень, які ґрунтуються на комплексному аналізі даних, прогнозуванні та систематизації інформації. В умовах цифрової трансформації суспільства, глобалізації інформаційних потоків та стрімкого розвитку технологій обробки даних, ефективність інформаційно-аналітичної роботи набуває вирішального значення. Органи державної влади стикаються з новими викликами, пов'язаними із забезпеченням оперативності, точності та безпеки обробки інформації, що впливає на всі аспекти державного управління, зокрема економічний, соціальний та політичний.

Вагомою складовою інформаційно-аналітичної діяльності є створення та впровадження інформаційних систем, які дають змогу швидко обробляти великі обсяги даних та прогнозувати події. Це важливо в умовах, коли державне управління потребує адаптації до сучасних умов нестабільності, таких як економічні кризи, соціальні виклики та загрози безпеці. Зростання обсягів даних потребує не лише автоматизації процесів, але й нових методологій їх обробки, інтеграції інформаційних потоків і побудови прогнозних моделей, що дозволяють забезпечити системність і наукову обґрунтованість управлінських рішень.

Особливе значення інформаційно-аналітичне забезпечення має у контексті розвитку електронного урядування. Уряди багатьох країн світу активно впроваджують системи, що забезпечують прозорість, підзвітність та доступність послуг для громадян. Для України ці процеси є особливо актуальними, адже впровадження електронного урядування та аналітичних технологій дозволяє не лише оптимізувати роботу державних органів, але й сприяти підвищенню довіри громадян до державних інституцій. Однак недосконалість технічної бази, відсутність інтеграції між різними рівнями державної влади, а також недостатній рівень фахової підготовки кадрів

ускладнюють ці процеси, що вимагає розробки нових підходів і вдосконалення існуючих практик.

Додатково, інформаційно-аналітична діяльність є критично важливою для забезпечення національної безпеки, особливо у сфері кібербезпеки та захисту конфіденційних даних. Зростаючі загрози інформаційних атак і необхідність захисту державних інформаційних ресурсів підкреслюють актуальність дослідження механізмів забезпечення інформаційної безпеки. Удосконалення аналітичних підходів та впровадження новітніх технологій є важливим кроком для підвищення ефективності роботи державних структур і забезпечення стабільного розвитку суспільства.

Розвиток інформаційно-аналітичного забезпечення сприяє не лише оптимізації управлінських процесів, але й підвищенню якості державних послуг, забезпеченню їхньої доступності та прозорості. Саме тому тема дослідження є надзвичайно актуальною у сучасних умовах, адже вона відповідає потребам вдосконалення державного управління та створення умов для сталого розвитку суспільства.

Метою даного дослідження є аналіз стану та перспектив розвитку інформаційно-аналітичної діяльності в Україні.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- розкрити базові поняття дослідження та проаналізувати ключові терміни, пов'язані з інформаційно-аналітичною діяльністю, що використовуються в контексті державного управління;
- окреслити історіографію проблематики та дослідити джерельну базу які формують підґрунтя для розуміння теми;
- проаналізувати діяльність інформаційно-аналітичних структурних підрозділів в органах державної влади;
- дослідити роль аналітичних центрів у реалізації державної політики;
- вивчити процес розбудови системи електронного урядування в Україні;

– розробити рекомендації щодо підвищення ефективності аналітичної роботи у сфері надання інформаційних послуг органами державного управління, включаючи впровадження інноваційних методів і технологій.

Об'єктом дослідження є система державного управління в Україні.

Предметом дослідження виступає інформаційно-аналітична діяльність як невід'ємна складова забезпечення ефективності функціонування органів державної влади.

Методи дослідження. При написанні даної роботи були використані методи дослідження зумовлені сформульованими метою, завданнями, об'єктом і предметом дослідження. При цьому, їх головна ціль – вивчити, дослідити, систематизувати та узагальнити сформованих моделей управління інформацією задля надання конкретних висновків в контексті завдань даної роботи. Так, під час здійснення дослідження, нами було застосовано наступні методи: логічного узагальнення і наукової абстракції, системного і порівняльного аналізу, систематизації і логічного узагальнення, індукції і дедукції.

Наукова новизна одержаних результатів магістерської роботи полягає у комплексному дослідженні теоретичних та практичних аспектів інформаційно-аналітичного забезпечення органів державної влади з урахуванням сучасних викликів інформаційного суспільства. Це включає розробку методичних підходів до оцінки ефективності інформаційно-аналітичної діяльності, виявлення проблем та окреслення шляхів її вдосконалення в умовах цифровізації державного управління.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій та пропозицій органами державної влади для вдосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення їх діяльності. Зокрема, напрацьовані підходи до оцінювання ефективності аналітичної роботи можуть бути впроваджені в практику діяльності аналітичних підрозділів різних відомств. Запропоновані шляхи інтеграції

інформаційно-аналітичних систем сприятимуть налагодженню ефективного міжвідомчого обміну аналітичними матеріалами. Результати дослідження можуть бути використані при викладанні дисциплін з державного управління, інформаційного менеджменту у вищих навчальних закладах.

Апробація результатів дослідження. Матеріали дослідження були представлені на:

1. ІХ Всеукраїнській конференції «Бібліотека, книга та медіа в сучасній культурі» (17 листопада 2023 р., м. Київ).

2. ІІ Всеукраїнській науково-практичній конференції студентів та аспірантів «Україна у світовому просторі: минуле і сучасність» (25 травня 2024 р., м. Луцьк).

Публікації.

1. Давидюк А. Інформатизація державного управління. *Україна у світовому просторі: минуле і сучасність* : зб. мат. ІІІ Всеукр. наук.-практ. конф. студ. та аспір. м. Луцьк, 22 трав. 2024 р. ; упорядник Н. В. Кінд-Войтюк. Луцьк, 2024. С. 233–235.

2. Давидюк А. Ю., Петрович В. В. Використання інформаційно-аналітичних документів у системі службової документації органів місцевого самоврядування. *Молодий дослідник* : зб. наук. пр. здоб. і мол. учен. № 3. 2024. К., 2024. С. 33–36.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Базові поняття дослідження

Інформаційно-аналітична діяльність державного управління є ключовою складовою процесу прийняття рішень, що спрямована на забезпечення якісного аналізу та обробки інформації для розробки управлінських рішень. Ця діяльність передбачає збір, обробку, аналіз та інтерпретацію різноманітних даних, що впливають на формування управлінських рішень у публічному секторі. Зважаючи на стрімкий розвиток інформаційних технологій і зростання обсягів доступних даних, значущість інформаційно-аналітичного супроводу державного управління постійно зростає. Завдяки цьому забезпечується високий рівень інформованості для розробки стратегій, які відповідають актуальним суспільним викликам.

Базові поняття інформаційно-аналітичної діяльності державного управління включають визначення ключових принципів та функцій, таких як збір достовірних даних, їх структурний аналіз, прогнозування тенденцій та розробка рекомендацій для прийняття управлінських рішень. Вивчення цих понять є необхідним для розуміння того, як формуються та реалізуються управлінські процеси, а також для виявлення проблем та можливостей оптимізації системи державного управління.

Важливим є також визначення рівня релевантності та якості даних, адже саме на основі повної та актуальної інформації здійснюється формулювання стратегічних і тактичних управлінських завдань. Недостовірна інформація може не лише знизити ефективність політики, але й викликати негативні соціально-економічні наслідки.

У процесі дослідження інформаційно-аналітичної діяльності державного управління важливо окреслити основні поняття, які становлять

концептуальну основу цієї сфери. До них належать ключові терміни, такі як «інформація», «аналітика», «державне управління», а також елементи, що безпосередньо забезпечують ефективність аналітичної підтримки, як-от «управлінські рішення», «інформаційно-аналітичні центри» тощо. Науковий аналіз цих понять передбачає структурований розгляд їхніх визначень, функцій, а також ролі в забезпеченні ефективності державного управління, що дозволяє більш глибоко зрозуміти процеси формування та реалізації управлінських рішень.

Інформація є основним поняттям для будь-якої аналітичної діяльності, оскільки вона створює основу для прийняття управлінських рішень. Згідно з Законом України «Про інформацію», інформація – це будь-які відомості та/або дані, які можуть бути збережені на матеріальних носіях або відображені в електронному вигляді. У сфері державного управління інформація охоплює статистику, нормативно-правові акти, звіти та інші види даних, які відображають соціально-економічні, політичні та інші процеси в країні. Інформація повинна бути актуальною, достовірною і відповідати запитам різних управлінських рівнів, адже на її основі здійснюється формуються цілі та завдання державного управління [71].

Інформація в сучасному управлінні дедалі частіше обробляється автоматизованими системами, що мінімізує людський фактор і забезпечує об'єктивність. Такі системи також дозволяють інтегрувати дані з різних джерел, зокрема зовнішніх (наприклад, міжнародні бази даних) і внутрішніх (державні реєстри).

Інформація в державному управлінні поділяється на відкриту та інформацію з обмеженим доступом. Відкрита інформація доступна широкому загалу, тоді як конфіденційна передбачає обмежений доступ через її чутливий характер. Ефективне управління інформаційними потоками базується на дотриманні принципів законності, об'єктивності й своєчасності, що сприяє обґрунтованості прийняття управлінських рішень. Інформаційна діяльність державного управління передбачає задоволення інформаційних потреб

громадян, юридичних осіб і держави. При цьому інформація може бути об'єктом права власності громадян, організацій та держави, надаючи власникам можливість володіти, користуватися або розпоряджатися нею [10, с. 235].

Процес аналізу інформації у сфері державного управління включає пошук, збирання, обробку та представлення даних у зручному для використання формі під час ухвалення управлінських рішень. Підсумковим результатом аналітичної роботи є вторинний документ, який є інформаційною моделлю досліджуваної проблеми. Такі інформаційні документи містять аргументовані знання у вигляді аналітичних висновків, конкретних рекомендацій і прогнозів. До цієї категорії належать огляди, річні звіти, аналітичні довідки та інформаційні релізи, які дають змогу ухвалювати обгрунтовані рішення [10, с. 235].

Підготовка якісного інформаційного продукту вимагає ретельного аналізу первинної інформації, розподілу її класифікації на основну та надлишкову, публічну та конфіденційну, основну та периферійну. В Україні функціонують аналітичні служби, які займаються розробкою інформаційних продуктів, таких як соціологічні дослідження, медіа-моніторинг, аналітичні звіти та прогнози. Однак у роботі інформаційно-аналітичних підрозділів відчувається брак координації, що ускладнює доступ до інформації та її поширення. Продукція таких служб часто залишається поза межами системи загальнодоступної інформації, що обмежує її перевірку та ефективність використання.

Слід зазначити, що результати інформаційно-аналітичної діяльності є вторинними джерелами, що містять так звані інференційні знання у вигляді висновків, рекомендацій і прогнозів. Найчастіше вони представлені у вигляді аналітичних оглядів, річних звітів або зведень. Інформаційна продукція, створена в рамках аналітичної діяльності, повинна бути практичною, зрозумілою та готовою до використання відразу після її створення [3, с. 152].

Крім цього, у сучасному державному управлінні інформаційна продукція дедалі частіше орієнтується на створення інноваційних форматів подання інформації, таких як інтерактивні графіки, прогнозні моделі та аналітичні платформи, які забезпечують простоту доступу та гнучкість у використанні. Це сприяє зростанню прозорості управлінської діяльності та підвищує довіру громадян до роботи державних органів. Саме тому, на сучасному етапі розвитку інформаційних технологій інформаційно-аналітична діяльність набуває стратегічного значення, оскільки поєднує аналітичні методи, знання у відповідній предметній галузі та творчий підхід [42, с. 225].

Одним із центральних понять у цьому контексті є поняття «аналітика» – це процес аналізу даних та інформації для їх систематизації, збереження й зручного використання, що сприяє підвищенню ефективності управління. Основною метою аналітики є оптимізація аналітичних процесів та систем, забезпечення структурованої основи для інтеграції інформаційних ресурсів у майбутньому [13, с. 37].

Аналітика у державному управлінні виконує не лише функцію оцінки поточних ситуацій, але й дозволяє прогнозувати їхній подальший розвиток. Застосування таких інструментів, як аналіз сценаріїв, моделювання ризиків і моніторинг КРІ (ключових показників ефективності), підвищує якість і обґрунтованість управлінських рішень. Аналітика виконує функцію інтелектуальної діяльності, орієнтованої на вирішення конкретних завдань і прогнозування майбутніх змін. Вона поєднує аналіз, синтез, узагальнення та прогнозування, що слугує ключовою ланкою між збором даних і ухваленням управлінських рішень. Цей підхід дозволяє не лише реагувати на події, але й випереджати їх, прогнозуючи майбутній розвиток об'єкта аналізу.

Складові аналітики включають:

1. Методологію аналітичної роботи, яка формує систему правил і підходів для збору, обробки та аналізу інформації відповідно до управлінських потреб.

2. Організаційне забезпечення, яке охоплює координацію ресурсів, розподіл відповідальності та забезпечення структури, що сприяє ефективності аналітичного процесу.

3. Технолого-методологічне забезпечення, яке включає розробку інструментів і технічних засобів для оперативної та точної обробки інформації, що підвищує якість управлінських рішень [13, с. 36].

Методологія інформаційно-аналітичної роботи забезпечує систему правил і підходів, необхідних для збирання, обробки та аналізу інформації, враховуючи особливості й пріоритети управлінської діяльності. У цьому аспекті важливу роль відіграє стандартизація аналітичних процесів, яка дозволяє забезпечити порівнюваність даних та єдині критерії їхньої оцінки. Наприклад, у міжнародній практиці широко використовуються стандарти ISO, що регулюють управління інформаційними потоками [43, с. 232].

Організаційне забезпечення спрямоване на створення скоординованої системи, що дозволяє ефективно використовувати ресурси й розподіляти відповідальність в межах аналітичної діяльності. Технолого-методологічне забезпечення, у свою чергу, забезпечує можливість автоматизації, оперативності та точності аналітичних операцій, що робить інформаційну підтримку більш ефективною [43, с. 238].

Інформаційна аналітика розглядається як «якісно-змістове перетворення інформації в процесі інформаційно-аналітичної діяльності, що функціонально перетинається з науково-дослідною та управлінською діяльністю». У межах управлінсько-організаційної парадигми український дослідник О. Мандзюк виділяє основні цілі й завдання аналітичної діяльності у сфері інформаційних відносин. Ці завдання поділяються на функціональні, діагностичні, констатувальні, прогнозні, комунікативні та імперативні аспекти [83, с. 41].

Функціональні завдання включають пошук, відбір, перевірку та аналітико-синтетичну обробку інформації, а також її якісне перетворення, впорядкування та створення інформаційних продуктів у вигляді аналітичних

документів. До цього входить перетворення текстової інформації у візуальні форми, такі як діаграми, графіки чи схеми, для полегшення її сприйняття. Функціональний компонент також охоплює оновлення інформаційних ресурсів і оперативне задоволення інформаційних запитів.

Діагностичні завдання передбачають аналіз поточної ситуації у сфері інформаційних відносин, проведення порівняльного аналізу за допомогою компаративного, синхронного та діахронного підходів, а також виявлення причин небажаних проявів, що виникають через недоліки у плануванні, супроводі чи контролі управлінської діяльності.

Констатувальні завдання фокусуються на огляді стану дослідження певних питань або проблем, а також на оцінці відповідності наявних інформаційних ресурсів потребам і вимогам управлінської діяльності.

Прогнозні завдання спрямовані на створення альтернативних моделей прогнозування розвитку подій, які допомагають оцінювати наслідки різних варіантів управлінських рішень.

Сучасні методи прогнозування все частіше використовують машинне навчання для аналізу історичних даних і виявлення закономірностей. Наприклад, алгоритми регресії та нейронних мереж дозволяють створювати високоточні моделі прогнозування в економічній, демографічній та соціальній сферах.

Комунікативні завдання орієнтовані на вдосконалення засобів і каналів передачі інформації для оптимізації управлінських процесів. Вони також включають вибір найбільш відповідних форм представлення управлінських рішень залежно від конкретних умов.

Імперативні завдання полягають у підготовці проєктів рішень, нормативних документів і експертних висновків, що включають обов'язкові положення для забезпечення ефективного управління [49, с. 165].

Таким чином, інформаційна аналітика, інтегруючи функціональні, діагностичні, констатувальні, прогнозні, комунікативні та імперативні складові, забезпечує комплексний підхід до управлінської діяльності. Вона

підвищує ефективність і обґрунтованість державного управління на всіх етапах прийняття рішень.

Окрім терміну «аналітика», ключовим поняттям у контексті державного управління є «інформаційно-аналітична діяльність».

Інформаційно-аналітична діяльність у державному управлінні – це комплекс дій фахівця-аналітика у сфері державного управління, політики та економіки, що охоплюють виявлення, отримання, аналіз, обробку й інтерпретацію первинних даних. Метою цих дій є перетворення інформації на знання, які слугують основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Ця діяльність складається з багатоступеневого процесу, який включає збір інформації, її систематизацію, аналіз і створення висновків та рекомендацій. Результати аналітичної роботи дають змогу керівникам на різних рівнях приймати рішення, що спрямовані на досягнення державних і суспільних цілей. Інформаційно-аналітична діяльність інтегрує методи наукового аналізу, моніторингу, компаративного аналізу та прогнозування, що забезпечують об'єктивність і точність у процесі роботи з інформацією [84].

У сучасних умовах важливо забезпечити використання міжнародних стандартів у інформаційно-аналітичній діяльності. Наприклад, стандарт ISO 30401:2018 («Knowledge management systems») сприяє впровадженню ефективних підходів до управління знаннями та використання інформаційних ресурсів у державному управлінні [95].

Інформаційні ресурси є невід'ємною складовою інформаційно-аналітичної діяльності, оскільки вони забезпечують базу даних для проведення аналізу, розробки прогнозів і формування управлінських рішень. У державному управлінні інформаційні ресурси поділяються на:

1. Нормативно-правові ресурси, що включають закони, укази, постанови, регламенти та інші документи, які визначають регуляторну основу діяльності.

2. Статистичні ресурси, які формуються на основі соціально-економічних даних, демографічних показників, екологічних індикаторів тощо.

3. Інституційні ресурси, що охоплюють бази даних державних органів, реєстрів і архівів.

4. Аналітичні ресурси, що включають огляди, експертні звіти, прогнози та рекомендації, створені аналітичними підрозділами.

5. Інформаційно-комунікаційні ресурси, які забезпечують передачу, обмін і збереження інформації через цифрові платформи, мережі та канали зв'язку [29, с. 79].

Інформаційні ресурси можуть бути як відкритими, доступними для громадськості, так і закритими, призначеними для внутрішнього використання державними органами. Ефективне управління цими ресурсами забезпечується через створення інтегрованих платформ, таких як Єдиний державний вебпортал відкритих даних в Україні, який дозволяє стандартизувати та централізувати доступ до ключових наборів даних [1, с. 34]. Стратегічне значення інформаційних ресурсів полягає в тому, що вони забезпечують основу для створення інформаційних продуктів, необхідних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Завдяки інформаційно-аналітичній діяльності державні установи можуть своєчасно ідентифікувати проблеми та виклики, прогнозувати їхній вплив на суспільні процеси, а також адаптувати управлінську політику відповідно до нових умов.

Аналіз визначень поняття «інформаційно-аналітична діяльність» у таблиці (Додаток А) показує, що це явище розглядається як комплексна та багатогранна діяльність, яка охоплює інтелектуальні та технічні процеси, необхідні для обґрунтованого прийняття рішень. У різних авторів виділяються певні аспекти цієї діяльності, що дає змогу отримати цілісне уявлення про її роль і функціональне значення в управлінській сфері.

Таким чином, усі дослідники сходяться на думці, що інформаційно-аналітична діяльність є невід'ємною складовою управлінського процесу, який забезпечує якість і обґрунтованість прийнятих рішень. У їхніх визначеннях акцентується увага на методичній послідовності, збиранні та обробці даних,

використанні сучасних технологій і моделювання. Узагальнюючи, можна сказати, що інформаційно-аналітична діяльність є особливою формою інформаційної роботи, яка забезпечує основу для обґрунтованих управлінських рішень, що впливають на політичні, соціальні та економічні процеси.

Інформаційно-аналітична діяльність також виступає ключовим фактором забезпечення прозорості та підзвітності органів державного управління. Відкрита публікація аналітичних звітів, доступність даних для громадянського суспільства та їх адаптація у формі, зрозумілій для широкого загалу, сприяють підвищенню довіри до державної політики. Можна сформулювати загальне визначення поняття «Інформаційно-аналітична діяльність» – це діяльність, заснована на використанні аналізу та синтезу сукупності відомих даних про об'єкт та призначена що спрямовані на отримання нового знання. Це особлива форма діяльності, яка базується на аналітичному підході до роботи з інформаційними потоками та відбору релевантної інформації. Її якість визначає успішний розвиток політичної, економічної, освітньої, юридичної та інших сфер. У процесі здійснення інформаційно-аналітичної діяльності застосовується широке коло методів аналізу даних, у тому числі запозичених з різних наук. Особливу роль в інформаційно-аналітичній діяльності відіграють загальні методи наукового дослідження – аналіз і синтез інформації, які нерозривно пов'язані між собою і є основою будь-якої пізнавальної та практичної діяльності.

О. Мандзюк виділяє такі етапи інформаційно-аналітичної діяльності:

- визначення об'єкта, предмета та проблеми аналізу;
- побудова ідеальної моделі об'єкта та предмета;
- збирання інформації;
- оцінка фактографічного матеріалу;
- розкриття значення фактів;
- побудова гіпотези;
- вибір виду аналізу;

- вибір або розробка методів аналізу;
- обґрунтування висновків (докази);
- формулювання аналітичних висновків;
- достовірний та чіткий виклад результатів дослідження [83, с. 341].

Відповідно до законодавства України, забезпечення інформаційних потреб суспільства здійснюється засобами інформаційних технологій, що охоплюють: інформаційно-ресурсний компонент: бази даних, архіви та інформаційні сховища; інформаційно-комунікаційний компонент: канали передачі інформації та інфраструктура комунікацій; інституційний компонент: організації та установи, які забезпечують пошук, збір, обробку, зберігання, передачу й поширення інформації [71].

Важливим аспектом є побудова інформаційно-аналітичних центрів, які діють на національному та регіональному рівнях. Такі центри інтегрують бази даних різних відомств, створюють єдине середовище для аналізу та забезпечують обґрунтованість управлінських рішень. Інформаційно-аналітичні центри є спеціалізованими організаційними структурами, які забезпечують комплексний збір, обробку, аналіз і систематизацію даних для підтримки прийняття управлінських рішень. Вони функціонують на основі сучасних інформаційно-комунікаційних технологій і є ключовим елементом інформаційно-аналітичної діяльності [39, с. 27].

Основними завданнями інформаційно-аналітичних центрів є: моніторинг даних: збір інформації з різних джерел, включаючи державні реєстри, статистичні бази, ЗМІ, соціальні мережі тощо; обробка та аналіз інформації: використання інструментів аналітики, таких як статистичний аналіз, математичне моделювання, візуалізація даних, для виявлення ключових тенденцій і проблем; прогнозування: створення сценаріїв майбутнього розвитку подій з використанням сучасних методів, таких як машинне навчання та економетричні моделі; інформаційна підтримка управлінських рішень: надання звітів, рекомендацій і прогнозів, які забезпечують керівникам державних органів надійну основу для прийняття

рішень; забезпечення прозорості: інформування громадськості через публікацію відкритих даних і аналітичних звітів [49, с. 169].

В Україні важливу роль відіграють інформаційно-аналітичні центри при державних установах, таких як Кабінет Міністрів України, Верховна Рада, Міністерства та регіональні органи влади. Їх функціонування сприяє впровадженню інновацій у державному управлінні, покращує комунікацію між різними рівнями влади та підвищує ефективність управлінських процесів.

Інформаційно-аналітичні центри також повинні враховувати кібербезпеку, адже зростання обсягів даних підвищує ризики витоків інформації або несанкціонованого доступу. Для цього необхідно впроваджувати сучасні стандарти захисту даних, такі як ISO/IEC 27001:2022, і використовувати шифрування, системи моніторингу загроз та інструменти багаторівневого контролю доступу [96].

Ключовими принципами функціонування інформаційно-аналітичних центрів є: точність даних: використання лише перевірених і достовірних джерел; оперативність: швидке надання інформації для прийняття рішень у надзвичайних ситуаціях; прозорість: забезпечення доступності інформації для громадськості (з урахуванням обмежень для конфіденційних даних); інтегрованість: співпраця між різними рівнями державного управління та іншими країнами для обміну досвідом і ресурсами [49, с. 168].

Загалом, інформаційно-аналітичні центри є невід'ємною частиною сучасної системи державного управління, забезпечуючи глибокий аналіз, достовірні прогнози та оперативну підтримку управлінських рішень. Їх розвиток сприяє підвищенню ефективності державного управління, прозорості влади та довіри громадян.

Стрімка динаміка розвитку інформаційного суспільства, викликана швидкими темпами еволюції обчислювальної техніки та впровадженням нових інформаційно-комунікаційних технологій, вимагає оновлення підходів до інформаційно-аналітичної діяльності. Це є критично важливим для ухвалення оптимальних управлінських рішень у сучасних умовах.

Управлінське рішення – це процес і результат діяльності, спрямованої на переведення об'єкта управління в бажаний стан. Воно передбачає аналіз інформації, прогнозування, оптимізацію та вибір найкращої альтернативи з низки можливих варіантів досягнення поставленої мети. Управлінське рішення поєднує творчий підхід із вольовою дією керівника, базуючись на знаннях, досвіді, навичках, розрахунках і прогнозованій ефективності. Воно визначає стратегічний або тактичний напрям діяльності, що охоплює як короткострокову, так і довгострокову перспективи [29, с. 79].

Це поняття можна розглядати у двох аспектах: як явище (результат) і як процес. Аналіз управлінського рішення як процесу дозволяє простежити ключові етапи, зокрема осмислення інформації, формування плану дій, реалізацію рішення та оцінку результатів. Процес ухвалення управлінського рішення складається з послідовних етапів:

1. Осмислення потреби в ухваленні рішення.
2. Діагностика та аналіз ситуації.
3. Розробка можливих варіантів рішень.
4. Оцінка варіантів.
5. Вибір оптимальної альтернативи.
6. Реалізація рішення.
7. Зворотний зв'язок і оцінка результатів.

Кожен із цих етапів має важливе значення, і якість його реалізації впливає на результативність та ефективність ухваленого рішення.

Дослідники підкреслюють, що якість управлінського процесу безпосередньо залежить від рівня організації та інформаційного забезпечення. [86, с. 211]. На думку В. Варенка, ключовими факторами, які впливають на ухвалення рішень, є: ретельний аналіз усієї доступної первинної інформації (документів, фактів, усних повідомлень тощо) та формування обґрунтованих висновків; інтелектуальний рівень, розумові та аналітичні здібності особи, яка ухвалює рішення; особистий управлінський досвід, особливо в контексті вирішення схожих проблем [13, с. 37]. Дослідник наголошує на визначальній

ролі інформаційно-аналітичної роботи, яка включає збір, накопичення, обробку та аналіз первинної інформації. Саме на основі цієї роботи формуються обґрунтовані висновки, що слугують базою для ухвалення ефективних управлінських рішень [13, с. 36]. Рівень ефективності управлінських рішень визначається дотриманням низки критеріїв, зокрема: відповідністю вимогам, що враховують специфіку ситуації та сприяють досягненню мети організації з мінімальними витратами; ефективністю; економічністю; своєчасністю; обґрунтованістю; реалістичністю [13, с. 48].

Основними інформаційними функціями в управлінні є: збирання директивної інформації; обробка отриманої інформації; ухвалення управлінських рішень; передача інформації до об'єкта управління; забезпечення адекватного сприйняття інформації; організація зворотного зв'язку; коригування ухвалених рішень [62, с. 93].

Процес обміну інформацією між суб'єктом управління та його об'єктом забезпечує їхню взаємодію, яка зберігає стійкість і цілісність управлінської системи. Інформація, що циркулює в системі управління, класифікується за різними характеристиками: якістю, джерелами надходження, функціональним призначенням тощо. Загалом, в умовах діяльності інформаційно-аналітичного центру управлінська інформація є ключовою основою для розробки, ухвалення та реалізації рішень. Вона впорядковує взаємодію суб'єкта й об'єкта управління, забезпечуючи формування прямих і зворотних зв'язків [77].

Таким чином, інформаційно-аналітична діяльність є невід'ємним інструментом для ухвалення управлінських рішень у державному секторі. Вона дозволяє здійснювати всебічний аналіз, обробку та синтез інформації з метою формування обґрунтованої політики й стратегій. Ця діяльність включає багатоступеневий процес збору, аналізу та представлення даних у зручному для прийняття рішень форматі, де кожен етап спрямований на підвищення ефективності та релевантності рішень.

Інформаційно-аналітична діяльність у сфері державного управління є невід'ємним компонентом забезпечення ефективності, обґрунтованості та прозорості управлінських рішень. Її стратегічна роль полягає у формуванні інформаційної основи для прогнозування, планування та адаптації державної політики до актуальних соціально-економічних викликів.

В умовах швидкого розвитку інформаційного суспільства та глобалізації, інформаційно-аналітична діяльність потребує інноваційних підходів, інтеграції сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, автоматизованих систем аналізу даних і штучного інтелекту. Це дозволяє не лише оперативно обробляти великі обсяги даних, але й створювати прогностичні моделі, які сприяють запобіганню кризовим ситуаціям та оптимізації управлінських процесів.

Ключовими поняттями інформаційно-аналітичної діяльності є «інформація», «аналітика» та «управлінське рішення», які охоплюють процеси збору, обробки, аналізу, прогнозування і представлення даних у вигляді структурованих інформаційних продуктів. Науковий підхід до вивчення цих понять забезпечує глибше розуміння механізмів прийняття рішень та їх реалізації, а також дозволяє виявити можливості для вдосконалення управлінських практик.

Важливу роль у цій діяльності відіграють інформаційно-аналітичні центри, які інтегрують інформаційні ресурси, автоматизують обробку даних, забезпечують моніторинг і прогнозування, а також створюють умови для міжвідомчої взаємодії та прозорості державного управління. Проте необхідність розв'язання таких проблем, як недостатня координація, низька якість даних та ризики кіберзагроз, вимагає впровадження міжнародних стандартів управління інформацією, вдосконалення правової бази та залучення висококваліфікованих фахівців.

Таким чином, інформаційно-аналітична діяльність є не лише засобом підтримки прийняття рішень, але й інструментом формування ефективного, прозорого та відповідального державного управління. Її розвиток у поєднанні

з технологічними інноваціями створює основу для підвищення довіри громадян до державних інституцій, зміцнення демократії та досягнення сталого соціально-економічного розвитку.

1.2. Історіографія та джерельна база наукової роботи

Наукове дослідження проблем інформаційно-аналітичної діяльності у сфері державного управління останніми десятиліттями охоплює широкий спектр підходів та методів, які висвітлюють різноманітні аспекти цієї теми. Розглянуті наукові роботи, дисертації, наукові статті та доповіді на конференціях підтверджують високий рівень зацікавленості у запитах інформаційної підтримки управлінських процесів. Існують численні фундаментальні дослідження, які акцентують увагу на основних підходах до організації інформаційно-аналітичної діяльності в умовах збільшення обсягів даних та розвитку новітніх інформаційних технологій.

Джерела, використані в дослідженні, можна розділити на кілька основних груп. Перша група включає роботи, які розкривають загальні теоретичні основи інформаційно-аналітичної діяльності, її методи, принципи та функції. Це монографії і статті, які підкреслюють значення наукового підходу до обробки інформації та її подальшого використання в процесі ухвалення управлінських рішень. Друга група джерел охоплює нормативно-правові акти та офіційні документи, що регулюють інформаційні процеси в державному управлінні. Вони нові основні принципи і стандарти роботи з інформацією, що забезпечують придатність та ефективність управлінських рішень.

До основних авторів, чий праці суттєво вплинули на розвиток досліджень у цій сфері, належать: В. Бакуменко, В. Варенко, В. Горовий, Т. Гранчак, О. Дубас, І. Захарова, О. Кобелев, О. Сербін, В. Медведєв, О. Мандзюк, Ю. Чепелюк та інші. Їхні роботи заклали підґрунтя для подальших досліджень у цій галузі та окреслили перспективи вдосконалення інформаційно-аналітичної діяльності в державному управлінні.

І. Захарова та Л. Філіпова у своїй праці «Основи інформаційно-аналітичної діяльності» акцентують увагу на основних принципах теорії інформаційно-аналітичної діяльності, визначених ключових категоріях аналітики, методиці підготовки інформаційно-аналітичних продуктів, а також на практичних аспектах впровадження інформаційно-аналітичних технологій у сферу управління. Авторами наголошується, що сучасні підходи до інформаційно-аналітичної роботи базуються на адаптації методик до специфіки кожної окремої організації чи установи. Це дозволяє зосередитися на ключових аспектах діяльності, враховуючи унікальність інформаційних потоків і потреб у даних [32, с. 165].

У монографії «Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики» В. Бакуменко підкреслює, що інформаційно-аналітичне забезпечення є основним інструментом підвищення ефективності управління державою. Автор зазначає, що аналітична діяльність по забезпеченню процесів дослідження, явищ і об'єктів державного управління шляхом їхнього підрозділу на складі, виявлення зв'язків між ними та інсталяції закономірностей, які дають змогу зробити процес прийняття обґрунтованих і підтверджених рішень. Розуміння важливості цієї діяльності призвело до створення спеціалізованих аналітичних та інформаційно-аналітичних підрозділів в органах державної влади. Як зазначає автор, аналітична діяльність стала необхідною складовою частиною роботи державного апарату [3, с. 271].

В. Горовий приділяє значну увагу розвитку інформаційно-аналітичних структур в Україні, зокрема діяльності Служби інформаційно-аналітичного забезпечення органів державної влади Національної бібліотеки України ім. В. Вернадського. Дослідник зазначає, що в розвинених країнах світу ці структури почали активно формуватися ще в 50-х роках ХХ століття у відповідь на збільшення світових інформаційних ресурсів та потребу їх ефективного використання для суспільних цілей [22, с. 18]. Водночас Горовий зауважує, що в Україні процес усвідомлення важливості таких структур

розвивався повно. Попри нагальну потребу в інформаційній підтримці управлінських рішень, багато державних установ давно не визнавали доцільності цих послуг і неохоче їх використовували. Винятком стала Служба інформаційно-аналітичного забезпечення Національної бібліотеки ім. В. І. Вернадського, успішність якої була зумовлена її політично нейтральним статусом, висококваліфікованими спеціалістами та усвідомленою методикою аналітичної роботи [22, с. 21]. Горовий також наголошує на важливості інтеграції інформаційно-аналітичних структур у систему державного управління, зазначаючи, що такий підхід дозволяє забезпечити більш злагоджену роботу органів влади та уникнути інформаційних «вакуумів», які можуть призводити до неефективних рішень [22, с. 22].

У статті Т. Гранчак основну увагу приділено функціонуванню інформаційно-аналітичних структур як важливих елементів національної інформаційної політики. Автор досліджує особливості їх розвитку та взаємодії з владою і суспільством у сучасній Україні. Таким чином, підкреслюється значення «налагодження корпоративної взаємодії між інформаційно-аналітичними структурами, що створює організаційно-технологічну основу для синергії інтелектуальних ресурсів різних служб». Це сприяє формуванню потужної інтелектуальної платформи для ухвалення управлінських рішень, забезпечення національної безпеки та комунікації між державою й громадянським суспільством [24, с. 42]. Однак автор також зазначає негативні фактори, які заважають розвитку цих структур, зокрема недосконалість правової бази, недостатнє фінансування з боку держави та наявність умов для забезпечення фінансової незалежності таких центрів. У дослідженні Т. Гранчак також підкреслюється необхідність створення єдиної інформаційної платформи, яка дозволила б узгоджувати діяльність різних аналітичних підрозділів та забезпечувати доступ до актуальної інформації для прийняття ефективних управлінських рішень. Це, у свою чергу, сприятиме не лише зростанню ефективності роботи органів влади, а й підвищенню довіри громадян до державних інституцій [24, с. 34].

Наукова публікація В. Варенка аналізує інформаційно-аналітичні технології, методику роботи з інформацією та їхню роль у процесах ухвалення управлінських рішень. Автор також розглядає проблеми створення інформаційно-аналітичних документів, акцентуючи увагу на окремій єдиній методиці їх розробки [8, с. 64]. В іншій статті В. Варенко зазначає, що, незважаючи на дотримання базових принципів, таких як точність формулювання, стилістика, ясність і зрозумілість викладу матеріалу, сучасною тенденцією є мінімізація обсягу та кількості сторінок документів [11, с. 48]. В. Варенко також звертає увагу на важливість цифровізації процесу підготовки аналітичних документів, зазначаючи, що використання програмного забезпечення для автоматизації звітності та аналізу даних може значно підвищити якість і оперативність роботи аналітичних підрозділі [13, с. 36].

В. Варенко висвітлює теоретико-практичні аспекти інформаційно-аналітичної діяльності та застосування аналітичних технологій у процесі ухвалення рішень [13, с. 35].

Автор аналізує роботу таких фахівців, як Білл Френкс, Віктор Майер-Шенбергер, Кенет Кук'єр, Том Девенпорт і Карл Андерсон, розкриваючи переваги та можливості цієї технології в українському середовищі. В. Варенко наводить приклади застосування аналітичних продуктів корпорації International Business Machines Corporation (IBM), які є світовими стандартами. Особлива увага приділяється інтеграції з іншими джерелами даних, зокрема Інтернетом, що забезпечує єдину систему збору та подання інформації на основі великих даних [14, с. 35]. В. Варенко також підкреслює, що для успішного впровадження технологій великих даних в українських умовах необхідно забезпечити належне технічне оснащення аналітичних центрів, включаючи потужні обчислювальні системи, а також створити систему навчання фахівців для роботи з цими технологіями [15, с. 188].

Таким чином, використання сучасних технологій операційної аналітики в інформаційно-аналітичних центрах забезпечує ефективність моделювання та

проектування проблем, зменшує час, необхідний для прийняття рішень, і забезпечує новий рівень управлінської діяльності.

У науковій статті О. Мандзюка розглядаються інформаційно-аналітичні служби та центри аналітичних досліджень як суб'єкти аналітичної діяльності. Автор аналізує правові основи діяльності колективних суб'єктів інформаційних відносин і пропонує власну класифікацію суб'єктів аналітичної діяльності в цій сфері. Особливо увага приділяється ролі національних бібліотек, яка, словами автора, забезпечує низку функцій в рамках інформаційно-аналітичної діяльності, серед яких: ресурсна (кумулятивна), орієнтовна, оціночна, селективна, діагностична, систематизуюча, забезпечувальна, технологічна та комунікативна [49, с. 170]. Мандзюк також зазначає, що розвиток аналітичних центрів у бібліотеках може сприяти створенню інтегрованих інформаційних систем, які об'єднують різноманітні джерела даних. Такі системи можуть використовуватися для моніторингу соціальних, економічних і культурних процесів у суспільстві, надаючи якісну аналітичну підтримку органам влади [49, с. 166].

Посилаючись на дослідження В. Ільганаєвої, О. Мандзюк визначає три рівні інформаційно-аналітичної діяльності бібліотек: підготовка управлінських рішень у власній сфері; узагальнення підходів до аналізу інформації, що функціонує в суспільстві, та створення інформаційно-аналітичних продуктів для різних галузей; а також опрацювання знань через застосування нових технологій, організації праці та створення інноваційних продуктів. На думку автора, бібліотеки можуть слугувати зразковими майданчиками для тестування нових аналітичних технологій, оскільки їхній статус і місія дозволяють інтегрувати дослідницьку та прикладну складову інформаційно-аналітичної роботи. Це сприятиме ефективнішій взаємодії між бібліотеками, науковими установами та державними органами [48, с. 115].

Дослідник також зазначає, що бібліотеки у сфері інформаційних відносин забезпечують кілька важливих завдань, серед яких: розробка та впровадження аналітичних алгоритмів для збору, відбору й систематизації

інформації; удосконалення підходів до ефективного використання інформаційних ресурсів; надання інформаційно-аналітичної підтримки органам державної влади; а також забезпечення доступу користувачам до аналітичних матеріалів [49, с. 168].

Окремі аспекти процесу інформаційно-аналітичного забезпечення та фактори, які дозволяють його реалізацію в умовах державної виконавчої влади України, розглядаються у наукових роботах А. Пугач. Ці публікації аналізують об'єктивні чинники, що впливають на специфіку аналітичної роботи в державному секторі. Пугач також наголошує на важливості регіональної специфіки у побудові інформаційно-аналітичних систем. Це дозволяє краще враховувати локальні особливості та забезпечувати адаптованість аналітичних інструментів до конкретних регіонів [78, с. 99].

О. Додонов, В. Пуцягін і В. Валетчик у своїй науковій праці досліджують питання інформаційно-аналітичної підтримки управлінських рішень, використання сучасних інформаційних технологій та організації інформаційного забезпечення в корпоративних структурах. Автори підкреслюють, для забезпечення сталого розвитку організацій необхідно підвищувати ефективність інформаційно-аналітичної підтримки шляхом впровадження корпоративних інформаційно-аналітичних систем. Такі системи повинні забезпечити збирання, зберігання та обробку даних, що вимагає створення єдиної інформаційної бази для підтримки управлінської діяльності, впровадження інноваційних форм і методів управління на базі сучасних технологій, значного скорочення часу на обробку інформації для ухвалення рішень, підвищення та продуктивності роботи підрозділів, а також задоволення інформаційних потреб користувачів системи. Автори зазначають, що успішне впровадження таких систем вимагає чіткої координації між підрозділами, включаючи розробку спільних протоколів обробки даних, що сприятиме ефективнішій інтеграції інформаційних ресурсів у межах організації [29, с. 93].

Проблеми впливу інформаційних технологій на трансформацію публічного управління в Україні присвячена стаття О. В. Іванюка, В. Довженка та І. Кравця. Автори вивчають умови для змін в публічному управлінні, основні проблеми та бар'єри, що відкриваються під час впровадження електронного урядування, яке створюється як «урядування, що активно використовує сучасні інформаційні технології». Основною метою електронного урядування є «покращення взаємодії між органами влади, громадянами, бізнесом та іншими інститутами, а також зменшення витрат часу і ресурсів». Науковці підкреслюють важливість комплексного підходу до реалізації електронного урядування, що забезпечує узгодження та інтеграцію основних складових: інформаційних, організаційних, правових, соціально-психологічних, кадрових, освітніх і технічних аспектів. Дослідники також звертають увагу на потребу в автоматизованих інструментах моніторингу ефективності електронного урядування, які дозволяють відстежувати якість наданих послуг і забезпечувати зворотний зв'язок з громадянами [34].

У науковій статті В. Котковського розглядається теоретичне обґрунтування передумов для ухвалення управлінських рішень у державному управлінні. Автор пропонує близьку функціональну структуру інформаційно-аналітичного забезпечення цього процесу та націлює напрямки покращення роботи зі звіту при розробці й ухваленні рішень [44, с. 135].

Аналіз дисертаційних досліджень показує, що специфіка створення та функціонування системи інформаційно-аналітичного забезпечення в Україні ще не стала предметом комплексного наукового дослідження. Деякі окремі аспекти цієї проблеми розглядаються в роботах науковців, таких як Р. Коваль і О. Нестеренко.

Р. Коваль у своїй роботі звертає увагу на вдосконалення інформаційно-аналітичної підтримки органів влади, наголошуючи на тому, що для побудови ефективної та сучасної системи ухвалення управлінських рішень необхідна орієнтація на концепцію інформаційно-інтелектуального суспільства. Автор також зазначає, що вдосконалення інформаційно-аналітичної підтримки має

супроводжуватися розробкою стандартів взаємодії між різними рівнями державного управління, що забезпечить єдність підходів до аналізу даних та підготовки звітів [41]. Р. Коваль детально аналізує питання покращення інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності органів влади. Він підкреслює, що створення ефективної та сучасної інформаційно-аналітичної системи для ухвалення управлінських рішень має обґрунтовуватися на концепції інформаційно-інтелектуального суспільства, з вимогами високих вимог до якості вхідної та вихідної інформації [41, с. 4]. Науковець також наголошує на важливості створення Регіонального інформаційно-аналітичного центру, який би виконував функції управління, контролю та координації з покращення процесів інформатизації в органах виконавчої влади. Він підкреслює, що інформаційно-аналітичні підрозділи органів державної адміністрації та місцевого самоврядування на рівнях обласного, місцевого та районного мають забезпечити підтримку прийнятих рішень керівництва цих органів, а також впровадження та функціонування програмно-технічних компонентів інформаційно-аналітичної системи. Крім того, вони повинні мати обслуговування програмно-апаратних засобів, мережевого обладнання та засобів зв'язку [41, с. 17].

О. Нестеренко зосереджує увагу на розробці системи інформаційно-аналітичного забезпечення адміністративного управління. Він підкреслює, що основною метою впровадження інформаційних систем в управлінських структурах є не просто автоматизація рутинних операцій, а створення інноваційних технологій для аналітичної підтримки прийняття рішень. Науковець також виділяє потребу у навчанні персоналу, який працює з такими системами, з акцентом на інтеграцію сучасних програмних продуктів і інструментів, що забезпечують багаторівневий аналіз даних.

О. Нестеренко, досліджуючи принципи, концепції, методологію, моделі, методи та засоби інформаційних технологій у забезпеченні інформаційно-аналітичної діяльності органів управління в сучасному інформаційному середовищі, зосереджується на питаннях аналізу, моделювання та розробки

систем інформаційно-аналітичного забезпечення. Він підкреслює, що основною метою впровадження інформаційних систем в управлінських структурах є не просто автоматизація рутинних операцій, а створення інноваційних технологій для аналітичної підтримки прийняття рішень.

Р. Коваль у своїх роботах аналізує роль інформаційно-аналітичних центрів як важливої частини електронного уряду. крім того, він акцентує увагу на недоліках системи інформаційного забезпечення органів влади на різних рівнях – державному, галузевому, регіональному та міжнародному. За словами науковця, ці недоліки значно ускладнюють та сповільнюють процес обґрунтування та вибору напрямів розвитку суспільства, підвищуючи ризик помилок під час ухвалення управлінських рішень [39, с. 103]. Це змушує органи державної влади активніше співпрацювати з інформаційно-аналітичними структурами або створювати власні спеціалізовані підрозділи.

Проблеми та тенденції розвитку інформаційно-аналітичного забезпечення в діяльності органів місцевого самоврядування досліджує Н. Дяченко у своїй публікації [30]. У статті «Інформаційно-аналітичні документи в системі документації органів місцевого самоврядування України» В. Петрович акцентує увагу на важливості інформаційно-аналітичних документів у діяльності органів місцевого самоврядування. Вона підкреслює, що такі документи є ключовими для прийняття ефективних управлінських рішень та забезпечення прозорості в роботі органів влади [62, с. 93].

Аналіз існуючих проблем інформаційно-аналітичного забезпечення органів військового управління та можливих шляхів удосконалення й підвищення його ефективності користувачів Р. Бакуменко в науковій статті. Автор підкреслює потребу «системного формування фахової компетентності відповідних фахівців» [3, с. 14].

Нормативно-правова база дослідження включає Закони України «Про Концепцію Національної програми інформатизації» [72], «Про інформацію» [71], Стратегію розвитку інформаційного суспільства в Україні, схвалене

розпорядженням Кабінету Міністрів України від 15 травня 2013 року № 386-р [84] та інші нормативно-правові акти.

Таким чином, аналіз наукової літератури щодо інформаційно-аналітичного забезпечення державного управління дає змогу про багатогранність цієї проблематики, яка досліджує науковці в різних аспектах – від теоретичних завдань і методів до практичних моделей і рекомендацій. Вчені підкреслюють необхідність створення ефективних інформаційно-аналітичних систем, які відповідають сучасним вимогам, задовольняють інформаційні потреби управлінських органів та сприяють прийняттю обґрунтованих рішень. Проте, попри наявність основних нормативних документів, існує потреба в деталізації законодавчих норм щодо організації інформаційно-аналітичної діяльності на місцевому рівні. Це забезпечить узгодженість між центральними та регіональними органами влади.

Особливу увагу в дослідженнях приділено ролі нормативно-правової бази, яка регулює та стандартизує інформаційні процеси в державному управлінні. Підхід до інформаційно-аналітичного забезпечення має бути комплексним, охоплюючи організаційні, технічні та правові аспекти, що є необхідними для підвищення ефективності державного управління в умовах розвитку інформаційного суспільства. Особливо важливим є формування єдиної термінологічної бази для інформаційно-аналітичної діяльності, яка сприятиме уніфікації процесів обміну інформацією та створенню зрозумілих стандартів для всіх рівнів управління.

Отже, наукові дослідження в цій галузі складають основу для удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення, що дозволяє державним органам ухвалювати тимчасові й обґрунтовані управлінські рішення, знижуючи ймовірність помилок і підвищуючи загальну ефективність управлінських процесів. Додатково слід зазначити, що подальші дослідження мають бути спрямовані на аналіз впливу цифрових трансформацій на роботу інформаційно-аналітичних підрозділів, а також на вивчення взаємодії між державними та приватними аналітичними структурами.

РОЗДІЛ 2

ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

2.1. Діяльність інформаційно-аналітичних структурних підрозділів в органах влади

У сучасних умовах швидкого розвитку інформаційних технологій та зростання обсягів даних інформаційно-аналітична діяльність набуває важливого значення для ефективної роботи органів державної влади. Структурні підрозділи, що займаються інформаційно-аналітичною діяльністю, сприяють оптимізації прийняття управлінських рішень, надаючи актуальну та достовірну інформацію для вирішення суспільних, економічних і політичних завдань. Їх функції включають не лише збір і обробку даних, але й аналіз, моделювання та прогнозування, що дозволяє оперативно реагувати на виклики й коригувати стратегії розвитку державних установ і суспільства в цілому.

У структурі органів державної влади інформаційно-аналітичні підрозділи часто виконують функції координації між різними департаментами. Вони забезпечують обмін інформацією, її консолідацію та аналіз, що дозволяє уникнути дублювання функцій і ресурсів. Наприклад, у міністерствах такі підрозділи часто відповідають за підготовку звітів, моніторинг виконання урядових програм і розробку стратегічних документів. Особливу роль ці підрозділи відіграють у сфері стратегічного планування та забезпечення національної безпеки. Вони є невід'ємною частиною управлінської діяльності, яка вимагає високої точності, відповідальності й надійності інформації. Такі служби сприяють реалізації державної політики через забезпечення злагодженої роботи органів влади. Їх ефективна діяльність також підвищує прозорість і підзвітність державних структур, зміцнюючи довіру громадян до інституцій влади [24, с. 25].

Таким чином, інформаційно-аналітичні підрозділи відіграють ключову роль у державному управлінні, забезпечуючи прийняття обґрунтованих рішень і підвищуючи загальну ефективність роботи органів влади.

Відповідно до Закону України «Про інформацію», суб'єкти інформаційних відносин включають фізичних і юридичних осіб, об'єднання громадян та органи влади. Це потребує дослідження правових аспектів діяльності колективних суб'єктів у цій сфері [71].

З огляду на різноманітність завдань аналітичної діяльності, варто виділити різні форми та порядок її здійснення. Узагальнена класифікація передбачає поділ суб'єктів аналітичної діяльності на такі категорії:

- підрозділи інформаційно-аналітичного забезпечення у державних і місцевих органах влади;
- підрозділи інформаційно-аналітичного забезпечення у Національних бібліотеках;
- незалежні суб'єкти професійної аналітичної діяльності, зокрема дослідницькі інститути й аналітичні центри;
- громадські аналітичні організації [32, с. 278].

Цей підхід дозволяє структурувати учасників аналітичної діяльності та сприяє чіткішому визначенню їх функцій і відповідальності.

Підрозділи інформаційно-аналітичного забезпечення мають різну організаційну структуру залежно від рівня управління. У місцевих органах влади їхня діяльність зосереджується на підготовці оперативної інформації для прийняття рішень у конкретному регіоні, тоді як на рівні центральних органів влади основним завданням є стратегічне планування, моніторинг макроекономічних показників та міжнародної співпраці. До основних функцій цих підрозділів належить: підготовка інформаційно-аналітичних матеріалів, моніторинг законодавчих ініціатив, аналіз ризиків у соціально-економічній сфері та підготовка прогнозів. Важливим завданням є також підготовка даних для міжнародних звітів, які подаються до організацій, таких як ООН, МВФ чи ЄС. Цей розподіл визначає особливості завдань, глибину досліджень,

різноманітність аналітичних продуктів і рівень відповідальності. Найбільш складні й відповідальні функції покладено на служби, які діють у складі Адміністрації Президента, Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України та інших органів державної влади [41, с. 19].

Важливо відзначити, що для ефективної роботи таких служб необхідно забезпечити належний рівень міжвідомчої комунікації. Це стосується як обміну інформацією, так і узгодження методик проведення аналітичних досліджень, щоб уникнути дублювання роботи та забезпечити єдність підходів до аналізу даних.

Інформаційно-аналітична діяльність в Адміністрації Президента регламентується її положенням. Основні завдання Адміністрації включають консультативне, інформаційне й експертно-аналітичне забезпечення. Зокрема, це аналіз політичних, економічних, соціальних і гуманітарних процесів, підготовка пропозицій для Президента щодо визначення та реалізації внутрішньої й зовнішньої політики, моніторинг інформаційного простору, забезпечення доступу громадськості до інформації тощо [44, с. 136].

Крім цього, Адміністрація Президента відіграє важливу роль у створенні нормативної бази для регулювання інформаційно-аналітичної діяльності в Україні. Це включає розробку стандартів якості аналітичних продуктів і вимог до кваліфікації фахівців у цій галузі. Нормативне регулювання аналітичної діяльності цього органу охоплює широкий спектр завдань, серед яких аналіз національних і міжнародних процесів, участь у попередженні та нейтралізації загроз національній безпеці, оцінка законодавчих і урядових актів, моніторинг медіапростору, забезпечення доступу до публічної інформації та реалізація політики в сфері державної таємниці [46].

Виконання цих завдань дозволяє виділити основні функції Адміністрації Президента: забезпечувальну; діагностичну; рекомендаційну; соціально-комунікативну; інформативно-комунікативну; прогностичну; оборонну; експертно-нормативну; охоронну; контрольну [65].

Таким чином, Адміністрація Президента виконує ключову роль у забезпеченні аналітичної підтримки для ефективного функціонування державної влади. У контексті цих функцій важливо підкреслити роль сучасних інформаційних технологій, які дозволяють автоматизувати збір, обробку та аналіз даних. Наприклад, використання аналітичних платформ із функціями штучного інтелекту може суттєво підвищити точність прогнозів і оперативність реагування на виклики.

Дізнатися більше про структуру та діяльність департаментів Адміністрації Президента є непростим завданням, оскільки офіційний веб-сайт не містить відповідної інформації. Така ситуація може суперечити принципам прозорості, які задекларовані як основоположні для діяльності державних органів.

Ключову роль у науково-дослідному супроводженні аналітичної діяльності Президента України виконує Національний інститут стратегічних досліджень (НІСД). Згідно з Указом Президента України від 4 березня 1992 року, який втратив чинність, цей інститут забезпечує наукове обґрунтування, аналіз і оцінку проблем та перспектив суспільно-політичного розвитку країни, а також підтримує реалізацію повноважень Президента у сфері національної безпеки [75].

Національний інститут стратегічних досліджень розробляє рекомендації щодо геополітичних стратегій України, займається аналізом демографічних тенденцій і економічних викликів. Це забезпечує не лише підтримку роботи Президента, але й створює базу для розробки довгострокових планів розвитку країни, які враховують світові тенденції та локальні особливості. Крім цього, інститут проводить дослідження різних аспектів суспільного розвитку, включаючи економічні, демографічні, соціальні та гуманітарні питання. Його аналітичні матеріали часто використовуються в наукових публікаціях і монографіях, що стосуються актуальних питань політики, економіки, суспільства та національної безпеки [61].

Національний інститут стратегічних досліджень та інші установи, які забезпечують аналітичну підтримку Президента, відіграють важливу роль у формуванні й реалізації стратегій державного управління. Проте часті випадки втрати чинності окремими документами та актами, що регулюють їхню діяльність, без належного пояснення можуть негативно впливати на розвиток

Водночас сайт інформаційно-аналітичного Центру продовжує функціонувати навіть після скасування нормативних актів, які регулювали його діяльність. Сайт регулярно оновлюється офіційними новинами Адміністрації Президента та інших центральних органів влади, а також аналітичними матеріалами. Однак на ресурсі відсутнє зазначення про втрату чинності Центром, хоча нормативний акт про його створення було скасовано. Це може спричинити непорозуміння щодо статусу й повноважень установи [61].

Недоліки в підготовці контенту сайту, зокрема неврахування скасованих нормативних актів та неточності у використанні правової термінології, свідчать про порушення інформаційно-правової культури. Наприклад, некоректне застосування терміну «наказ» замість «Указ Президента» є очевидним прикладом таких неточностей. Це викликає сумніви щодо легітимності та правомірності поширення Центром офіційної інформації від імені Президента та інших органів влади. Саме тому, важливим аспектом є необхідність створення уніфікованих стандартів представлення інформації на офіційних веб-ресурсах органів державної влади. Це включає регулярне оновлення даних, коректне використання правової термінології та інтеграцію сучасних механізмів перевірки інформації. Такий підхід сприятиме підвищенню прозорості роботи державних структур і довіри з боку громадян.

Щодо аналітичної діяльності Апарату Верховної Ради України, відповідно до затвердженого розпорядженням Голови Верховної Ради положення, цей орган виконує широкий спектр функцій, включаючи аналітичну підтримку. Зокрема, Апарат займається експертизою законопроектів, аналізом чинного законодавства та наданням консультацій.

Структура Апарату включає спеціалізовані служби, що забезпечують інформаційно-аналітичний супровід діяльності парламенту [44, с. 138].

Окремо слід зазначити, що інформаційно-аналітичні підрозділи Верховної Ради займаються не лише аналізом законодавчих ініціатив, але й вивченням міжнародного досвіду. Це дозволяє розробляти проекти законів, які враховують найкращі практики демократичних країн.

Інститут законодавства Верховної Ради України був створений 7 жовтня 1994 року на підставі постанови Президії Верховної Ради, а його положення затверджено Розпорядженням Голови Верховної Ради № 770 лише 4 серпня 2003 року [69]. Останні зміни до цього положення датуються 17 грудня 2013 року. Значний часовий розрив між створенням Інституту та офіційним затвердженням його положення викликає інтерес з точки зору адміністративного права й може стати темою для глибшого наукового аналізу.

Інститут законодавства забезпечує аналітичний супровід законотворчого процесу, включаючи моніторинг імплементації міжнародних договорів у національне законодавство. Також він виконує функцію освітнього центру для підготовки майбутніх фахівців у сфері права, що сприяє розширенню кадрового потенціалу у законотворчій діяльності [69].

Ідея інтеграції Інституту законодавства до структури Апарату Верховної Ради України є цілком обґрунтованою. Завдяки високій кваліфікації, досвіду та науковому потенціалу вчених, які працюють в Інституті, можливо забезпечити ефективне виконання завдань інформаційно-аналітичної діяльності у сфері законотворчості. Інститут поєднує фундаментальні та прикладні дослідження, виконуючи завдання, пов'язані з розробкою пропозицій щодо стратегії державної правової політики, вдосконаленням національного законодавства, моніторингом чинного законодавства та прогнозуванням наслідків прийнятих нормативних актів. Крім цього, Інститут активно співпрацює з міжнародними організаціями, такими як ОБСЄ та Рада Європи, що дозволяє враховувати міжнародні стандарти у розробці

законодавчих ініціатив. Завдяки цій взаємодії посилюється якість законотворчого процесу, що відповідає сучасним викликам [43, с. 311].

Створення аспірантури та докторантури при Інституті законодавства є доцільним, оскільки це дозволить об'єднати наукову, освітню та інформаційно-аналітичну діяльність, сприяючи підготовці висококваліфікованих фахівців. Проте технічна організація контенту на веб-ресурсах Верховної Ради залишається проблемною. Наприклад, на сторінці Інформаційного управління Апарату представлено лише офіційні персональні дані про керівника, його заступників та завідувачів відділів, без інформації про функції управління чи його діяльність. Це може свідчити про недостатню увагу до технічного супроводу сайту [84, с. 303].

Щодо аналітичної діяльності Апарату Верховної Ради, варто відзначити, що, всупереч тезі Н. Погребняка про відсутність створення нової інформації, аналітична робота фактично передбачає збір, обробку та трансформацію даних у нові інформаційні ресурси. Розмежування інформаційного забезпечення на аналітичний, технічний та комунікаційний аспекти дозволяє більш чітко визначити функції кожного підрозділу [63].

Аналіз організаційної структури центральних органів виконавчої влади виявляє, що підходи до створення інформаційно-аналітичних підрозділів у міністерствах є неоднорідними. У деяких міністерствах такі підрозділи діють, тоді як у інших їхня відсутність свідчить про недостатню увагу до значення аналітичної роботи. Наприклад, у Міністерстві соціальної політики, Міністерстві економіки та Міністерстві культури й інформаційної політики України, відділи аналітичного забезпечення входять до патронатних служб і виконують функції переважно для міністра, а не для апарату міністерства в цілому. Водночас в інших міністерствах аналітичні підрозділи мають ширше спрямування, обслуговуючи всі структурні елементи [56,57,58].

У міністерствах, які мають більш розвинені аналітичні підрозділи, спостерігається вища ефективність у реалізації програм, таких як підтримка малозабезпечених верств населення чи розробка стратегій економічного

зростання. Це свідчить про необхідність стандартизації роботи аналітичних служб у всіх міністерствах.

Аналіз тенденцій у сфері інформаційно-аналітичної діяльності органів державної влади дозволяє виявити певні закономірності. Зокрема, Міністерство внутрішніх справ України є одним із небагатьох міністерств, яке чітко врегулювало законодавчі норми щодо організації такої діяльності. Це вказує на послідовний підхід до нормативного забезпечення аналітичної роботи в межах його компетенції [55].

Результати оцінки діяльності інформаційно-аналітичних підрозділів різних міністерств свідчать про широкий спектр адміністративно-правових засад реалізації цієї діяльності. Водночас виявлено можливості для подальшого вдосконалення, особливо в умовах розвитку електронного урядування, яке висуває нові вимоги до якості, оперативності та технологічності інформаційної роботи. Зокрема, у рамках електронного урядування важливим є впровадження автоматизованих систем управління інформацією, які дозволяють інтегрувати дані з різних джерел і підвищувати їхню доступність для аналізу. Такі системи здатні забезпечити виявлення ключових тенденцій у реальному часі, що є критично важливим для прийняття ефективних управлінських рішень.

Науковці пропонують розглядати інформаційно-аналітичну діяльність у трьох контурах:

1. Рівень підготовки управлінських рішень у межах певної сфери діяльності, що вимагає злагодженої роботи з інформаційними ресурсами.
2. Узагальнення підходів до аналізу інформації на різних рівнях функціонування суспільства.
3. Опрацювання знань через нові організаційні структури та технології, що дозволяє застосовувати сучасні методики для вирішення складних завдань [44, с. 138].

Крім того, значення мають сучасні методи аналізу, такі як когнітивний аналіз та алгоритми машинного навчання, які допомагають оптимізувати

процес збору, обробки й подання даних. Вони дозволяють аналітичним підрозділам не лише відстежувати минулі тенденції, але й прогнозувати можливі сценарії розвитку подій. Цей підхід дозволяє ефективно враховувати специфіку роботи кожного органу влади, забезпечуючи адаптацію інформаційних ресурсів до потреб користувачів. Наприклад, впровадження аналітичних платформ з інтерактивною візуалізацією даних дозволяє швидше реагувати на запити як уряду, так і громадськості [81].

Загалом, ці контури формують підґрунтя для системного підходу до аналітичної діяльності, яка охоплює такі ключові аспекти:

1. Розробка аналітичних алгоритмів для відбору, збору та систематизації інформації, що забезпечує її ефективне використання.
2. Інформаційно-аналітична підтримка органів державної влади, яка сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.
3. Доступ користувачів до аналітичних матеріалів, що дозволяє громадськості та фахівцям користуватися результатами аналітичної роботи.

Наприклад, Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського активно забезпечує доступ до аналітичної інформації через свої мережеві ресурси, які включають понад 4 тисячі бюлетенів оперативної інформації та інформаційно-аналітичних оглядів. Бібліотека також співпрацює з міжнародними інформаційними центрами, що дозволяє забезпечити доступ до зарубіжних наукових і технічних даних. Це розширює можливості для формування багатофункціональних інформаційних продуктів, які можуть бути використані як у державному управлінні, так і в наукових дослідженнях [22].

Служби інформаційно-аналітичного забезпечення різних державних органів виконують функцію ключових суб'єктів аналітичної діяльності у сфері інформаційних відносин. Їхня діяльність охоплює такі завдання, як накопичення ресурсів, орієнтація, оцінка, селекція, діагностика, систематизація, технологічне забезпечення та комунікація. Для виконання цих завдань дедалі частіше використовуються інноваційні технології, такі як

блокчейн для забезпечення прозорості даних та штучний інтелект для автоматизації аналізу великих обсягів інформації. Це дозволяє мінімізувати людський фактор і підвищувати якість аналітичної продукції. У цьому контексті доцільним є введення до юридичної практики поняття «центри аналітичної діяльності», що є ширшим за термін «аналітичні центри». Воно охоплює організації, установи та заклади, які здійснюють аналітичну роботу у сфері інформаційних відносин для задоволення як суспільних, так і індивідуальних потреб.

Запровадження таких служб є важливим кроком для підвищення ефективності державного управління. Вони забезпечують доступ до актуальної інформації та аналітичних даних, необхідних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Їхня діяльність сприяє підвищенню прозорості, посиленню обґрунтованості політичних і адміністративних кроків, а також швидкій адаптації до змін у середовищі [29, с. 80].

Важливим аспектом є навчання фахівців для роботи в аналітичних підрозділах. Проведення спеціалізованих тренінгів, курсів підвищення кваліфікації та впровадження програм академічного обміну з міжнародними установами може забезпечити високий рівень професійної підготовки.

Ефективна структура служби має відповідати завданням і потребам конкретного органу державної влади. Вона може включати:

- аналітичні групи, що відповідають за глибокий аналіз даних;
- відділи обробки інформації, які займаються збором і первинною систематизацією відомостей;
- підрозділи стратегічного планування, що розробляють довгострокові рекомендації.

Розподіл функцій між цими елементами має базуватися на чітких нормативних положеннях і затверджених протоколах. Наприклад, аналітичні групи повинні тісно співпрацювати з інформаційними відділами, забезпечуючи взаємодію на етапах збору, обробки та представлення

інформації. Підрозділи стратегічного планування, у свою чергу, можуть використовувати ці дані для створення прогнозів і рекомендацій.

Основні напрями роботи служби можуть охоплювати:

- аналіз політичних, економічних, соціальних та інших даних;
- моніторинг подій на національному та міжнародному рівнях;
- прогнозування розвитку ситуацій та формування альтернативних сценаріїв;
- підготовку рекомендацій для прийняття управлінських рішень [49, с. 169].

У процесі аналізу даних особливу увагу варто приділяти виявленню ризиків і загроз. Це може включати моніторинг динаміки макроекономічних показників, змін у соціально-політичному середовищі або аналіз регіональних диспропорцій. Використання спеціалізованих програмних продуктів, таких як аналітичні панелі Power BI або Tableau, може значно підвищити ефективність цього процесу [81].

Служби інформаційно-аналітичного забезпечення є ключовими для ефективної роботи органів державної влади. Їхня діяльність сприяє прийняттю рішень на основі якісного аналізу, підвищує адаптивність системи управління, забезпечує інформаційну підтримку в умовах кризи, а також сприяє розробці й реалізації стратегічних ініціатив. Наприклад, у кризових ситуаціях, таких як природні катастрофи або соціальні заворушення, інформаційно-аналітичні служби здатні швидко збирати дані з різних джерел, інтегрувати їх і подавати у форматі, зрозумілому для прийняття оперативних рішень. Такі заходи дозволяють державним органам реагувати більш ефективно та мінімізувати негативні наслідки. Це робить їх невід'ємною частиною сучасного державного управління, орієнтованого на інновації та розвиток. Водночас для підтримання високого рівня інноваційності аналітичної діяльності важливо постійно впроваджувати нові технології, такі як штучний інтелект і великі дані (Big Data). Це дозволяє автоматизувати рутинні процеси, такі як пошук і первинний

аналіз даних, звільняючи ресурси для більш творчих і стратегічних завдань [12, с. 121].

Таким чином, у сучасних умовах стрімкого розвитку інформаційних технологій та зростання обсягів даних інформаційно-аналітична діяльність стала одним із ключових елементів ефективного функціонування органів державної влади. Інформаційно-аналітичні підрозділи забезпечують своєчасне надання достовірної та всебічної інформації для прийняття управлінських рішень, сприяючи вирішенню суспільних, економічних і політичних завдань. Їх функціонування включає збір, обробку, аналіз, моделювання та прогнозування інформації, що дозволяє органам влади оперативно реагувати на виклики та формувати ефективні стратегії розвитку.

Особлива роль цих підрозділів полягає в стратегічному плануванні, забезпеченні національної безпеки, координації міжвідомчої взаємодії та підготовці аналітичних продуктів. Вони є невід'ємною складовою управлінських процесів, підвищуючи прозорість і підзвітність державних структур, зміцнюючи довіру громадян до органів влади.

Важливим аспектом є чітка організація роботи таких підрозділів, їх інтеграція в загальну систему управління державою, а також використання сучасних інформаційних технологій. Використання автоматизованих систем аналізу даних, алгоритмів машинного навчання, інтерактивних панелей та інших інноваційних інструментів дозволяє підвищити точність прогнозів і оперативність прийняття рішень.

Інформаційно-аналітична діяльність також забезпечує координацію між різними рівнями управління – від місцевих органів влади до центральних міністерств і відомств. Це сприяє уникненню дублювання функцій, оптимізації використання ресурсів і підвищенню якості державного управління.

Проте наявні виклики, такі як недостатнє нормативне забезпечення, неоднорідність структури підрозділів у різних органах влади, низька якість технічної організації веб-ресурсів та обмежений доступ до публічної

інформації, потребують подальшого вдосконалення. Запровадження єдиних стандартів для діяльності інформаційно-аналітичних служб, підвищення кваліфікації фахівців, впровадження інноваційних підходів та забезпечення прозорості є важливими кроками до зміцнення цієї сфери.

Таким чином, інформаційно-аналітичні підрозділи не лише забезпечують державну владу актуальною інформацією, але й формують підґрунтя для стратегічного розвитку країни. Їх ефективна діяльність є запорукою успішного державного управління, орієнтованого на досягнення суспільного добробуту та сталого розвитку.

2.2. Роль аналітичних центрів в реалізації державної політики

Державне управління являє собою специфічний механізм, що спрямований на вирішення суперечностей різного рівня – від індивідуальних до загальнонаціональних, а також на розв’язання політичних, економічних та соціокультурних завдань, які сприяють поступальному розвитку суспільства. Якість ухвалення рішень державними органами влади безпосередньо впливає на єдність українського суспільства та успіх процесів його модернізації.

Розвиток демократичних відносин в Україні зумовив необхідність створення ефективного механізму обміну інформацією між громадянами, різноманітними соціально-політичними групами та державою, зокрема в контексті інформаційного забезпечення державного управління. Зростання ролі аналітичної та прогностичної діяльності в управлінських процесах обумовлює потребу у наукових знаннях, що адекватно відображають суть соціально-політичних і економічних явищ, які впливають на функціонування держави та суспільства.

В умовах глобалізації та інформаційного суспільства забезпечення державного управління достовірною інформацією є ключовим фактором підвищення його ефективності. Це обумовлює зростання попиту на якісну аналітику та розробку стратегічних рішень, які ґрунтуються на всебічному аналізі політичних, соціальних і економічних даних. Підвищення

ефективності прийняття управлінських рішень залишається одним із ключових викликів сучасності, враховуючи зростаючу конкуренцію у різних сферах життя, а також складність соціально-політичної й економічної ситуації в країні. Від кожного державного органу залежить не лише якість рішень, але й загальний стан справ у країні, що вимагає ефективного використання інтелектуального потенціалу, особливо аналітичних працівників [44, с. 131].

Інформаційно-аналітична діяльність є ключовим елементом роботи державних чиновників, сприяючи обґрунтованості рішень, які приймають органи влади, а також формуванню стратегій і тактичних підходів до розвитку суспільства та держави. Функціонування інформаційно-аналітичних центрів на державному рівні спрямоване на підтримку діяльності голови держави, визначення пріоритетів внутрішньої та зовнішньої політики України. Це обумовлює високий рівень вимог до таких структур.

Особливу увагу слід приділити підготовці кадрів для інформаційно-аналітичних центрів, адже їх професійність визначає якість і оперативність роботи таких установ. Це включає впровадження програм підвищення кваліфікації, спеціалізованих навчальних курсів та практичних стажувань, які дозволяють співробітникам застосовувати сучасні аналітичні інструменти.

Одним із перших великих аналітичних центрів в Україні став Національний інститут стратегічних досліджень (НІСД), створений Указом Президента України від 4 березня 1992 року. Основним завданням цього інституту є надання інформаційного забезпечення органам державної влади, таким як Адміністрація Президента України, Верховна Рада, Рада національної безпеки і оборони, Кабінет Міністрів та інші відомства. НІСД забезпечує їх експертними рекомендаціями, аналітичними матеріалами та оцінками [75].

Завдяки роботі таких установ, як НІСД, державні органи отримують не лише аналітичні дані, але й стратегічні рекомендації, які враховують міжнародний досвід, локальні особливості та сучасні тенденції розвитку суспільства. Це дозволяє більш ефективно реагувати на виклики сучасності.

Згідно з офіційною інформацією, основними завданнями НІСД є:

- науковий аналіз проблем і перспектив сталого розвитку України, а також її національної безпеки, підготовка пропозицій щодо їх вирішення;
- підготовка проектів для щорічних звернень Президента до Верховної Ради України;
- розробка програмних документів і нормативно-правових актів;
- наукова експертиза законодавчих ініціатив;
- публікація досліджень і оперативне видання матеріалів за основними напрямками діяльності інституту;
- наукове супроводження повноважень Президента та Ради національної безпеки і оборони в забезпеченні національної безпеки [75].

НІСД аналізує політичні, соціально-економічні процеси як в Україні, так і за її межами, прогнозує їх розвиток та вивчає способи врегулювання кризових ситуацій, які становлять загрозу стабільності. Також інститут займається дослідженням міжнародних відносин України, оцінкою геополітичних ризиків та можливими шляхами збереження стратегічної стабільності.

Національний інститут стратегічних досліджень активно співпрацює з іншими науково-дослідними установами та міжнародними організаціями, що дозволяє інтегрувати найкращі практики у сфері аналітики та прогнозування. Важливим аспектом є використання сучасних інформаційно-аналітичних платформ для оцінки ризиків і можливостей у реальному часі, що значно підвищує оперативність прийняття управлінських рішень.

Національний інститут стратегічних досліджень (НІСД) приділяє особливу увагу комплексному аналізу проблем національної безпеки України та інших країн світу, зокрема у сферах військової політики, стратегії, військово-технічного розвитку та зміцнення оборонного потенціалу. Інститут займається вивченням шляхів збереження стратегічної стабільності у сучасних геополітичних умовах. У межах цього напрямку реалізуються дослідження, які охоплюють: військово-політичні аспекти забезпечення національної безпеки

України; аналіз загроз військового характеру, що впливають на інтереси країни; прогнозування кризових ситуацій та оцінка їх впливу на безпеку України; дослідження військово-стратегічних концепцій, принципів використання збройних сил; вивчення науково-технічних аспектів, пов'язаних із безпекою України, включаючи аналіз політики провідних країн щодо розробки новітніх систем озброєння і контролю над експортом стратегічних технологій [75].

Сучасна роль інформаційно-аналітичних центрів значно розширилася, охоплюючи не лише політичні чи законодавчі аспекти, а й широкий спектр соціально-економічних і технічних питань. Це дозволяє більш ефективно інтегрувати їх діяльність у процеси державного управління. Саме тому, дослідники також звертають увагу на історичні аспекти створення інформаційно-аналітичних центрів в Україні. Зокрема, перші спроби їхнього формування датуються 1918 роком і пов'язані з ініціативами академіка Володимира Вернадського. За часів гетьманату П. Скоропадського, під час заснування Національної бібліотеки Української Держави, В. Вернадський ініціював створення відділу для забезпечення ухвалення рішень Державним сеймом. Завдання цього відділу включали акумулювання політичних документів, законів та видань, присвячених питанням парламентаризму [20].

У жовтні 1992 року в Україні на базі відділу інформаційно-аналітичного забезпечення органів державної влади було створено Службу інформаційно-аналітичного забезпечення органів державної влади (СІАЗ) при Національній науковій бібліотеці ім. В. І. Вернадського НАН України [23]. Основними завданнями СІАЗ визначили аналіз політичних та соціально-економічних процесів у контексті ринкових реформ, дослідження ставлення державних структур і громадськості країн СНД і дальнього зарубіжжя до подій в Україні, вивчення досвіду державотворення та законодавчих процесів у зарубіжних країнах із їхнім порівнянням із законотворчими практиками України. Також служба займалася узагальненням роботи інформаційно-аналітичних структур

бібліотек для забезпечення ефективного використання фондів і надання органам влади наукової та іншої інформації [22].

Очільником СІАЗ став В. Горвий, який організував щоденну підготовку анотованих матеріалів для вищих органів державної влади України. Ці матеріали базувалися на аналізі вітчизняної та зарубіжної (зокрема країн СНД) друкованої преси. У грудні 1995 року в результаті угоди між НАН України та Президією Верховної Ради відбулася реорганізація відділу в Службу інформаційно-аналітичного забезпечення. У 2001 році діяльність служби поширилася на обласні, міські й районні державні адміністрації, що значно розширило її вплив [23].

Заснований СІАЗ інформаційно-аналітичний журнал «Україна: події, факти, коментарі» став важливим джерелом оперативної інформації, що розсилалася в електронному форматі до регіональних владних структур. Служба також розробляла різноманітну інформаційно-аналітичну продукцію на запити замовників, зокрема бюлетені з питань економічного життя, фінансової безпеки, суспільно-політичного розвитку, національної безпеки, політичних технологій та інших актуальних тем. У 2003 році з'явився бюлетень «Резонанс», підготовлений на основі оперативної інформації електронних ЗМІ. Спеціалізовані видання, такі як «Конституційний процес в Україні» чи «Соціальні мережі як чинник інформаційної безпеки», створювалися відповідно до потреб конкретних замовників. Увесь архів видань СІАЗ доступний на сторінці «Інформаційно-аналітичні видання» сайту Центру досліджень соціальних комунікацій [88].

Постійне вдосконалення формату та змісту інформаційно-аналітичних продуктів дозволяє СІАЗ залишатися одним із провідних центрів, що надає актуальну інформацію для органів державної влади. Важливим елементом є також взаємодія з регіональними підрозділами, що забезпечує двосторонній обмін інформацією та дозволяє виявляти локальні проблеми в контексті загальнодержавних викликів.

Сучасний етап розвитку Служби інформаційно-аналітичного забезпечення органів державної влади (СІАЗ) визначається динамічними змінами в інформаційно-комунікаційних технологіях, підвищенням значущості наукоємної інформації, потребою суспільної модернізації, посиленням глобального інформаційного впливу та загостренням інформаційного протистояння. У зв'язку з цим виникла необхідність у розробці інноваційних інструментів для протидії інформаційній війні. Наразі СІАЗ складається з чотирьох основних підрозділів: оперативної інформації, політологічного аналізу, бібліометрії та наукометрії, програмно-комунікаційних технологій [88].

Однією з ключових ініціатив СІАЗ є впровадження єдиної платформи для обробки, зберігання та аналізу інформації, яка включає інтеграцію даних із зовнішніх і внутрішніх джерел. Це дозволяє оперативно відслідковувати тенденції у різних сферах і надавати аналітичні висновки, що базуються на найактуальніших даних.

В. Медведева зазначає, що підвищення кваліфікації співробітників СІАЗ і їх участь у науково-дослідній роботі Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського сприяли створенню фундаментальних досліджень. Серед них варто виділити роботи, присвячені інформаційно-аналітичному забезпеченню органів державної влади щодо вивчення соціально-політичної та економічної ситуації в регіонах, управлінню реформуванням українського суспільства, оптимізації бібліотечної інформаційно-аналітичної діяльності у процесі демократичних змін та подоланню кризових явищ у суспільстві. Інші дослідження були спрямовані на вдосконалення інформаційних обмінів і підвищення ефективності соціальних комунікацій в умовах посилення глобального інформаційного тиску [51, с. 65].

Крім цього, у рамках міжнародної співпраці СІАЗ бере участь у спільних проєктах з іншими науково-дослідними установами, що сприяє інтеграції української аналітичної діяльності у світовий контекст. Такий підхід дозволяє

застосовувати передові методики аналізу та прогнозування для вирішення актуальних завдань державного управління [53, с. 124].

Одним із ключових інструментів інформаційно-аналітичного забезпечення стала система «Бібліометрика української науки» – єдиний реєстр наукових дисертацій, що включає бібліометричні профілі науковців і дослідницьких колективів. Цей проєкт сприяє інтеграції наукових досягнень у єдину інформаційну базу, що полегшує аналіз і моніторинг наукової діяльності. Ця система також активно використовується для оцінки ефективності наукових установ та їх внеску в розвиток державних стратегій. Завдяки використанню бібліометричних інструментів значно покращується якість прогнозування науково-технічного розвитку України [22, с. 13].

У 2014 році Служба інформаційно-аналітичного забезпечення органів державної влади (СІАЗ) зазнала чергової реорганізації: її було об'єднано з Фондом Президентів України та Національною юридичною бібліотекою в новостворений Центр досліджень соціальних комунікацій – окремий науково-дослідний підрозділ Національної бібліотеки України ім. В. І. Вернадського. Це об'єднання розширило напрями діяльності, які охопили дослідження формування національного інформаційного простору в умовах інформаційного протистояння, ролі національних бібліотек у зміцненні інформаційного суверенітету, а також використання ресурсів соціальних мереж для інформатизації та соціально-економічного і культурного розвитку [51, с. 63].

Важливо зазначити, що Центр досліджень соціальних комунікацій зосереджується також на моніторингу інформаційної безпеки, розробляючи рекомендації для зменшення впливу дезінформації на громадську думку. Такі заходи є ключовими у сучасних умовах інформаційних воєн та глобальних викликів. На сьогодні СІАЗ залишається одним із провідних аналітичних центрів, який забезпечує державні органи України якісною інформацією для ухвалення ефективних рішень у сфері управління.

Серед недержавних аналітичних центрів важливу роль відіграє Український центр економічних і політичних досліджень ім. О. Разумкова, заснований у 1994 році. Цей центр спеціалізується на дослідженнях державної політики в таких галузях, як внутрішня політика, державне управління, економіка, зовнішня політика, соціальна політика, енергетика, земельні відносини, а також безпека на національному, регіональному та міжнародному рівнях. У 2004 році він був визнаний найкращою неурядовою організацією Східної Європи за версією Міжнародного економічного форуму в Криниць-Здруй (Польща) [79].

Український центр економічних і політичних досліджень активно займається прогнозуванням економічної ситуації в країні та розробкою рекомендацій для мінімізації кризових явищ. Крім того, центр проводить соціологічні дослідження, що дозволяють визначати громадські настрої та враховувати їх під час розробки державних політик. Центр Разумкова об'єднує понад 100 експертів із різних галузей, зокрема політології, економіки, міжнародних відносин, історії та соціології. Його аналітичні матеріали широко використовуються українськими органами державної влади, зокрема Кабінетом Міністрів України та Верховною Радою, з метою підготовки доповідей, парламентських слухань і стратегічних документів.

Завдяки незалежності Центру Разумкова, його аналітичні продукти вирізняються об'єктивністю та точністю. Це дозволяє державним органам використовувати їх як базу для ухвалення рішень, що відповідають реальним викликам. Особливо важливою є роль Центру у сфері енергетичної безпеки, де його рекомендації сприяють підвищенню енергонезалежності України [79].

Недержавні аналітичні структури, такі як Центр Разумкова, суттєво впливають на забезпечення органів влади необхідною інформацією. Їхня економічна свобода та політична незалежність дозволяють формувати більш об'єктивну аналітику, що сприяє ухваленню виважених рішень.

Інформаційно-аналітичне забезпечення Верховної Ради України ефективно здійснюється Інформаційно-дослідницьким центром Верховної

Ради України (ІДЦ). Основний напрям його роботи полягає у підготовці довідкових матеріалів щодо правового регулювання окремих сфер суспільно-політичного життя як в Україні, так і за її межами, зокрема в країнах ЄС. Діяльність центру зосереджена на аналізі іноземного досвіду законодавчого регулювання, оглядах державної політики інших країн та чинного українського законодавства в конкретних сферах. Ці матеріали активно використовуються у процесі підготовки законопроектів, обґрунтування нових ініціатив, а також під час виступів на комітетах, пленарних засіданнях та парламентських слуханнях. Особливу увагу в роботі ІДЦ приділяють аналізу євроінтеграційних процесів України. Центр регулярно готує звіти про виконання зобов'язань, взятих у рамках Угоди про асоціацію з ЄС, та аналізує відповідність законодавчих ініціатив європейським стандартам [24, с. 35].

Завдання найбільших інформаційно-аналітичних центрів України, таких як Інформаційно-дослідницький центр Верховної Ради, включають аналіз і прогнозування економічної та соціально-політичної ситуації як у країні загалом, так і в окремих її регіонах; моніторинг міжнаціональних відносин; вивчення діяльності органів державної влади, політичних партій і громадських рухів; аналіз національних інтересів та позиції України на міжнародній арені; оцінку стану науки, освіти, культури та мистецтва.

У 1991 році було засновано Державне підприємство «Державний інформаційно-аналітичний центр моніторингу зовнішніх товарних ринків» (ДП «Держзовнішінформ», ДЗІ). Його ключова діяльність включає підготовку аналітичної інформації про ціни на зовнішніх ринках, проведення маркетингових досліджень, перевірку відповідності цін ринковій кон'юктурі товарів, послуг і прав інтелектуальної власності. Крім того, ДП «Держзовнішінформ» організовує галузеві конгреси, торговельні виставки та бізнес-заходи в Україні та за кордоном, сприяє розвитку експортно-імпортних відносин, налагодженню зв'язків із міжнародними партнерами, видає журнал «Огляд цін», а також забезпечує розміщення даних на інтернет-платформах. Підприємство також надає інформаційні послуги, займається зв'язками з

громадськістю, проводить консультації з питань комерційної діяльності та управління, активно підтримуючи ділову активність на зовнішніх і внутрішніх ринках [9, с. 57].

Значна частина діяльності ДЗІ спрямована на забезпечення аналітичної підтримки малих і середніх підприємств України, надаючи їм доступ до цінової інформації та прогнозів, що є важливими для формування конкурентної стратегії на зовнішніх ринках.

Структура ДЗІ включає три управління: Управління дослідження ринків нафти, газу, нафтопродуктів, металургії, машинобудування та будівельно-дорожніх матеріалів; Управління дослідженнями ринків промислових сировинних ресурсів, тендерів та інвестиційних проектів; Управління дослідженнями ринків промислових, продовольчих, хімічних товарів і фінансово-банківських послуг. Крім того, до складу ДЗІ входить шість відділів: відділ досліджень ринків газу, нафти, електроенергії та нафтопродуктів; відділ досліджень ринків металургії, машинобудування, будівельно-дорожніх матеріалів та авіакосмічних технологій; відділ оцінки інтелектуальної власності, роялті, ІТ-технологій і досліджень трансфертних цін, фінансово-банківських послуг та промислово-продовольчих товарів; відділ досліджень ринків агропромислового комплексу, хімічної промисловості, фармацевтики, ліків та медичного обладнання; відділ досліджень ринків мінеральних ресурсів, промисловості та екології; відділ інвестиційних проектів, бізнес-планів, розробки регламентів, стандартизації, розробки ISO, тендерної документації та оцінки. Крім перелічених функцій, кожне управління ДЗІ спеціалізується на створенні спеціалізованих аналітичних звітів, які враховують сезонні тенденції, зміни в міжнародних стандартах та нові регуляторні вимоги [29, с. 88].

З 2018 року, відповідно до наказу Міністерства економіки, Державне підприємство «Держзовнішінформ» (ДЗІ) здійснює моніторинг як зовнішніх, так і внутрішніх ринків України, аналізує динаміку цінових процесів і зіставляє контрактні ціни з кон'юнктурою світового ринку. Така діяльність

сприяє своєчасному реагуванню на зміни ринкової ситуації та формуванню рекомендацій щодо державної політики у сфері торгівлі. Це має ключове значення для забезпечення економічної стабільності країни та адаптації до глобальних економічних викликів. [14, с. 39].

У 2014 році в Україні на базі інформаційного агентства «Укрінформ» було засновано об'єднаний інформаційно-аналітичний центр «Єдина країна», який став «офіційним інформаційним ресурсом для об'єктивного інформування громадськості в Україні та за кордоном про розвиток суспільно-політичної та економічної ситуації в країні». Цей центр також відіграє важливу роль у зміцненні міжнародного іміджу України, розповсюджуючи аналітичні матеріали про реформи та досягнення української держави серед іноземних дипломатичних місій та партнерів [14, с. 39].

Важливу роль у прийнятті ефективних управлінських рішень в Україні відіграє сучасна глобальна інформаційно-аналітична система «СОТА», створена Апаратом Ради національної безпеки і оборони України та презентована у 2021 році. Ця система об'єднує перевірену інформацію з різних сфер життєдіяльності країни та національної безпеки. Завдяки використанню технологій Big Data, «СОТА» забезпечує збирання, об'єднання та аналіз даних із різноманітних джерел, що дозволяє підвищити точність моніторингу у понад 20 напрямках, таких як внутрішня та зовнішня політична безпека, соціальна безпека, епідеміологічна ситуація (зокрема поширення COVID-19), економічна та фінансова стабільність, децентралізація, ефективність місцевих бюджетів, використання природних ресурсів тощо. Це сприяє не лише підвищенню надійності державного управління, але й ефективній координації діяльності державних органів. [33].

Системи підтримки ухвалення рішень, розроблені за допомогою інтеграції інформаційно-аналітичних технологій, мають значний вплив на хронологічну структуру процесу реагування на проблеми, що дозволяє суттєво скоротити час управлінського циклу, зменшуючи етапи моніторингу та аналізу проблем та підготовки управлінських рішень [8].

Сучасні інформаційно-аналітичні технології підтримки ухвалення рішень повинні базуватися лише на достовірних елементних базах та мережевій інфраструктурі провідних світових та вітчизняних розробок, системної інтеграції та виробництва. Це дозволяє прогнозувати посилення ролі вітчизняних фахівців з інформаційних технологій у використанні інноваційних підходів для забезпечення державних органів влади актуальною, своєчасною та корисною інформацією. Ці технології також сприяють зниженню залежності від паперових документів і перехід до цифрових форматів обміну інформацією, що підвищує оперативність управлінських процесів.

В Україні наразі функціонує багато різних інформаційно-аналітичних центрів, серед яких можна виділити: інформаційно-аналітичні центри державних установ (наприклад, обласні центри, Центр національної безпеки України, Державний інформаційно-аналітичний центр моніторингу зовнішніх товарних ринків), медичні, бібліотечні, наукові інформаційні. -аналітичні центри, а також приватні інформаційно-аналітичні організації. Серед приватних структур особливого значення набувають ті, які працюють у сфері економічних і фінансових прогнозів, надаючи аналітичні послуги для уряду та бізнесу.

Відповідно до класифікації суб'єктів аналітичної діяльності у сфері інформаційних відносин, запропонованої О. Мандзюком, інформаційно-аналітичні центри України поділяються за статусом на кілька категорій: центри, що підтримують роботу органів державної та місцевої влади; центри, інтегровані в структуру національних бібліотек; незалежні інформаційно-аналітичні центри; а також громадські інформаційно-аналітичні організації. Такий поділ зумовлений особливостями їхньої діяльності, поставленими завданнями, рівнем проведених досліджень, характером інформаційно-аналітичних продуктів і ступенем відповідальності. Подібна класифікація сприяє кращому розумінню специфіки функціонування кожної категорії

центрів, що підвищує ефективність розробки управлінських рішень [49, с. 170].

Залежно від об'єктів інформаційно-аналітичної діяльності, ці центри можна класифікувати на кілька основних груп: центри, що забезпечують діяльність державної служби; центри, орієнтовані на політику та соціальні відносини; культурно-мистецькі центри; центри, що спеціалізуються на професійній діяльності в окремих галузях; та центри, які займаються аналізом інформаційних потоків. Основними напрямками їхньої діяльності є інформатизація на місцевому, регіональному та національному рівнях, аналіз і використання інформаційно-обчислювальних ресурсів, технічна підтримка управлінських мереж, забезпечення інформаційної безпеки а також вирішення організаційних завдань у некомерційному секторі. Їх функції включають аналітику, дослідження громадської думки, інформаційне забезпечення органів управління та ведення профільних сайтів і порталів [49, с. 170].

Аналіз сучасного стану інформаційно-аналітичного забезпечення державного управління в Україні вказує на активний розвиток та вдосконалення цієї сфери. Як державні, так і недержавні інформаційно-аналітичні центри, зокрема Національний інститут стратегічних досліджень, Служба інформаційно-аналітичного забезпечення органів державної влади при Національній бібліотеці ім. В. І. Вернадського та Український центр економічних і політичних досліджень ім. О. Разумкова, активно впливають на процеси ухвалення управлінських рішень. Особливо важливими є такі аспекти роботи центрів, як постійне оновлення інформаційної бази даних та впровадження сучасних механізмів перевірки інформації. Це дозволяє уникати помилок і забезпечує достовірність даних для подальшого використання. Введення сучасних інформаційно-комунікаційних технологій та змін у вимогах до ефективності управління, а також підвищення значення аналітики для підтримки прийняття рішень стали основними факторами розвитку цієї сфери.

Інформаційно-аналітичні центри надають критично важливу інформацію та експертні оцінки, що забезпечують діяльність керівних структур, сприяючи оптимізації та зниженню ризиків у державному управлінні. Центри активно інтегрують новітні технології, такі як аналіз великих даних, що дозволяють не лише оцінювати поточний час, але й прогнозувати майбутні тенденції, які мають велике значення для соціально-економічної та національної безпеки. Завдяки використанню новітніх технологій, таких як алгоритми машинного навчання та нейронні мережі, інформаційно-аналітичні центри здатні не лише аналізувати історичні дані, але й генерувати реалістичні прогнози для ефективного планування державної політики.

Попри це, дослідники вказують на необхідність подальшої координації діяльності інформаційно-аналітичних центрів, вдосконалення нормативно-правової бази та розширення кадрового потенціалу, зокрема в контексті підвищення кваліфікації працівників. Крім того, важливо розширювати спеціалізацію аналітичних центрів і підтримувати їхню незалежність, що сприятиме об'єктивності та актуальності наданої інформації. Крім того, слід звернути увагу на створення єдиної платформи взаємодії між інформаційно-аналітичними центрами різних рівнів, яка б сприяла уніфікації методології збору, аналізу та інтерпретації даних.

Враховуючи перехід до інформаційного суспільства, збільшення обсягів інформаційного потоку та потребу оперативного реагування на соціальні виклики, роль інформаційно-аналітичних центрів у державному управлінні в Україні буде лише зростати. Їх функції, зокрема аналіз, дослідження громадської думки та технічна підтримка, залишаються незамінними для прийняття ефективних рішень і підвищення загальної ефективності державного управління.

Таким чином, аналітичні центри відіграють ключову роль у реалізації державної політики, забезпечуючи органи влади об'єктивною, достовірною та актуальною інформацією для прийняття обґрунтованих рішень. Їх діяльність

спрямована на оптимізацію управлінських процесів, зниження ризиків та прогнозування майбутніх тенденцій, що особливо важливо в умовах глобалізації та інформаційного суспільства.

Ефективність аналітичних центрів залежить від їхньої здатності інтегрувати сучасні інформаційно-комунікаційні технології, зокрема аналіз великих даних, штучний інтелект та цифрові платформи. Завдяки цьому аналітичні центри не лише підвищують якість даних, але й скорочують час на підготовку аналітичних продуктів, забезпечуючи оперативне реагування на виклики сучасності.

В Україні розвиток як державних, так і недержавних аналітичних центрів сприяє зміцненню демократичних засад управління, забезпечує прозорість процесів прийняття рішень та підтримує комунікацію між владою та суспільством. Водночас інтеграція міжнародного досвіду дозволяє українським аналітичним центрам відповідати світовим стандартам у своїй діяльності.

Попри значний прогрес, існують проблеми, які потребують вирішення. Це стосується вдосконалення нормативно-правової бази, підвищення кваліфікації кадрів, посилення координації між центрами та запровадження єдиної платформи для обміну інформацією. Подальший розвиток цих структур також вимагає належного фінансування, технічної модернізації та забезпечення незалежності аналітичних центрів для підвищення їх об'єктивності.

З огляду на зростання інформаційного потоку та ускладнення соціально-економічних процесів, роль аналітичних центрів у державному управлінні стає дедалі важливішою. Вони є не лише інструментами підтримки управлінських рішень, але й платформами для інтеграції інноваційних технологій у процеси державного управління, сприяючи модернізації країни та її стабільному розвитку.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

3.1. Розбудова системи електронного урядування

В Україні на законодавчому рівні закріплено, що електронне урядування є сучасною формою державного управління, яка забезпечує ефективність, прозорість і відкритість діяльності органів влади завдяки використанню інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). Основна мета цього підходу – орієнтація на пріоритетне задоволення потреб громадян. Офіційне впровадження поняття «електронне урядування» відбулося у 2017 році з ухваленням Концепції розвитку електронного урядування в Україні, затвердженої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 20 вересня 2017 року [72]. Ця Концепція стала ключовим документом для розвитку інформаційного суспільства в Україні, спрямованого на забезпечення високого рівня державних послуг. Вона сприяє підвищенню прозорості діяльності органів влади, зміцненню довіри громадян до держави та оптимізації витрат на державне управління.

Для успішного вдосконалення системи електронного урядування в Україні необхідно приділити увагу аналізу основних викликів, які включають дотримання принципів електронного урядування, визначення етапів впровадження, розробку механізмів реалізації, забезпечення інформаційно-технічного потенціалу, кадрових ресурсів, а також нормативного та організаційно-методичного супроводу. Важливим кроком у цьому напрямі стали зазначена Концепція розвитку електронного урядування та Концепція розвитку електронних послуг в Україні, які створили базис для подальшої цифровізації державного управління та модернізації механізмів взаємодії держави із громадянами й бізнесом [76].

У «Концепції розвитку електронного урядування в Україні» чітко окреслено передумови впровадження ефективної системи електронного

урядування, а також зазначено ключові проблеми, які потребують термінового вирішення. Зокрема, серед основних викликів виділено недостатній рівень взаємодії між замовниками проєктів, обмежене державне фінансування, що негативно впливає на якість програмного забезпечення, та прогалини у нормативно-правовій базі, які не охоплюють усі аспекти електронного урядування. Крім того, слабе управління інформаційно-комунікаційними технологіями та ресурсами, відсутність сучасної технічної бази, недостатня інтеграція інформаційних систем і слабкий рівень інформаційного захисту становлять серйозні виклики. До цього додається неврегульованість питань електронної ідентифікації, відсутність єдиної системи електронного документообігу, низька цифрова грамотність державних службовців, а також цифрова нерівність між центральними і місцевими органами влади. Ці фактори суттєво ускладнюють ефективне впровадження електронного урядування та вимагають комплексного підходу до їхнього вирішення [76].

Концепція спрямована на модернізацію надання публічних послуг і вдосконалення взаємодії між владою, громадянами та бізнесом. Серед ключових завдань документу – впровадження адміністративних електронних послуг, створення системи «єдиного вікна» через Єдиний державний портал адміністративних послуг, а також забезпечення прозорості процесів у сфері публічних закупівель та електронних аукціонів. Концепція також передбачає розширення доступу до електронних послуг і стимулювання їх активного використання громадянами та підприємствами. Ці заходи орієнтовані на підвищення якості державного управління, зменшення бюрократії, прозорість і зручність доступу до адміністративних послуг. У результаті реалізації положень Концепції очікується посилення довіри до органів влади та створення сприятливих умов для розвитку бізнесу й активної участі громадян у прийнятті управлінських рішень [76].

Позитивні аспекти Концепції мають значний потенціал, який може бути реалізований за умови належного розуміння та практичного впровадження. Проте виникає потреба у детальному визначенні кроків для реалізації окремих

напрямів. Наприклад, у процесі створення базової інформаційно-телекомунікаційної інфраструктури електронного урядування першочергову увагу слід приділити забезпеченню безпеки кіберпростору. Для досягнення цієї мети доцільно оновити чинне законодавство щодо захисту інформації та персональних даних, враховуючи сучасні виклики та термінологію, передбачити виділення фінансування на закупівлю систем захисту інформаційно-комунікаційних технологій із дотриманням тендерного законодавства та спрощенням процедур, а також забезпечити прозорість усього процесу.

Додатково, організація загальнодержавних безоплатних навчальних курсів для представників органів державної влади та бізнесу є важливим кроком у напрямку формування цифрової компетенції. Громадянам слід також надати можливість участі у таких курсах на добровільній основі, щоб підвищити рівень обізнаності щодо безпечного й ефективного використання можливостей ІКТ у системі електронного урядування.

Сучасний динамічний світ вимагає впровадження інноваційних підходів до державного управління. Електронне урядування, хоча і є відомим явищем, набуває особливої актуальності в Україні, яка орієнтується на європейський курс розвитку. Досвід розвинених європейських країн демонструє його ефективність у підвищенні якості державного управління. Громадяни багатьох європейських держав мають змогу подавати запити в електронній формі до державних органів та гарантовано отримувати офіційну відповідь. Якщо питання є системним, воно передається для розгляду на рівень центральних органів виконавчої влади, де після проведення експертних обговорень може бути внесено зміни до відповідної державної політики [39, с. 29].

Важливим аспектом є залучення громадян, представників громадських організацій та незалежних експертів до процесу таких консультацій. Цей підхід дозволяє врахувати різні точки зору, сприяючи прийняттю рішень, які відповідають потребам суспільства та забезпечують прозорість управління. Таким чином, електронне урядування стає не лише інструментом підвищення

ефективності управління, а й механізмом інтеграції громадян у процес формування державної політики [36, с. 32].

Дослідники виділяють дві основні моделі електронного урядування – американську та європейську, що зумовлено особливостями функціонування англосаксонської та романо-германської правових систем. Американська модель акцентує на трансформації політичної системи та процесів через активне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), тоді як європейська спрямована на адміністративне реформування державних інституцій. Обидві моделі використовують ІКТ як інструмент інноваційного управління, сприяючи підвищенню ефективності роботи державних органів. Новітні технології не лише оптимізують функціонування традиційних державних структур, але й легітимізують представницьку владу, посилюючи довіру до неї. Важливою умовою цього є забезпечення ефективного зворотного зв'язку між владою та громадянами, що дозволяє вчасно реагувати на їхні потреби та запити [38, с. 78].

Електронне урядування не можна зводити до простого впровадження технологій у державні процедури. Воно має зберігати демократичні принципи, цінності та політичну культуру управління. Електронний уряд варто розглядати як інформаційну систему, яка забезпечує інтерактивну взаємодію між владою та громадянським суспільством через електронні канали. Ці канали не лише полегшують комунікацію, але й значно розширюють можливості громадян для участі у процесах прийняття рішень, сприяючи зміцненню демократичних основ управління [7].

Науковці по-різному оцінюють вплив інформаційно-комунікаційних технологій на державне управління. Деякі дослідники стверджують, що широке впровадження ІКТ може зменшити роль державних службовців та обмежити їхні повноваження, оскільки громадяни матимуть можливість самостійно вирішувати багато питань через електронні платформи, особливо на місцевому рівні. Проте цей сценарій виглядає малоімовірним, оскільки ухвалення комплексних рішень вимагає глибокого аналізу, прогнозування

можливих наслідків і врахування різних точок зору, що виходить за межі компетенції більшості громадян [2].

Крім того, виконання рішень і контроль за їх реалізацією залишаються ключовими завданнями державних органів, які потребують професійного підходу, системного бачення та відповідних повноважень. Тому електронне урядування слід сприймати як інструмент удосконалення державного управління, який доповнює, а не замінює традиційні механізми управлінської діяльності.

Протилежна точка зору, яка виглядає більш релевантною до сучасних умов, полягає в тому, що органи державної влади та місцевого самоврядування, використовуючи інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ), не лише підвищують якість надання послуг, але й створюють можливості для активного залучення громадян до обговорення важливих питань. Це реалізується через такі інструменти, як електронні консультації, форуми, подача електронних петицій, дистанційні міські збори та інші механізми електронної взаємодії. Такий підхід є особливо важливим для сучасних українських реалій і має значний потенціал для успішного впровадження в межах системи електронного урядування [16].

Важливо зазначити, що розвиток електронного урядування в Україні можна умовно поділити на кілька етапів, основою для яких є рівень його впровадження. Кожен із цих етапів характеризується конкретними досягненнями, а також викликами, які необхідно подолати для повноцінної інтеграції сучасних інформаційних технологій у систему державного управління.

На початковому етапі (2000–2002 роки) в Україні сформувалося розуміння важливості розвитку Інтернету як інструменту для задоволення як особистих, так і державних потреб. Цей період став визначальним у формуванні національної стратегії розвитку інформаційно-комунікаційних технологій. Основна мета полягала у створенні національної складової мережі Інтернет, яка б відповідала сучасним викликам та сприяла інтеграції України

у глобальний інформаційний простір. Пріоритетними завданнями цього етапу стало забезпечення доступу до мережі Інтернет для широких категорій користувачів, включаючи громадян, наукові установи, освітні заклади, підприємців, юридичних осіб та органи влади. Крім того, значна увага приділялася створенню та підтримці достовірного й актуального інформаційного контенту про Україну у різних сферах – економічній, політичній, культурній тощо. Важливим аспектом також стало впровадження заходів із захисту інформації від несанкціонованого втручання та забезпечення реалізації права на свободу слова й вільний обіг інформації.

Державна підтримка у сфері надання інформаційно-комунікаційних послуг стала ключовим фактором розвитку. Створення конкурентних умов для розвитку ІКТ сприяло їх поширенню у різних сферах життя. Особливо це стосувалося впровадження ІКТ у навчальних закладах, бібліотеках і культурних установах, що мало на меті формування цифрової грамотності серед населення. Навчання громадян користуванню сучасними інформаційними технологіями стало важливим інструментом для їх інтеграції у державне управління, освітній процес та підприємницьку діяльність.

Крім того, значна увага була приділена вдосконаленню нормативно-правової бази, яка регулювала інформаційні відносини. Було посилено відповідальність за порушення правил доступу до електронних ресурсів, що забезпечило правові підстави для подальшого розвитку цифрового середовища. Ці заходи створили надійний фундамент для розбудови системи електронного урядування в Україні, відкривши нові можливості для використання інформаційно-комунікаційних технологій у всіх сферах суспільного життя [63].

Основний етап (2002–2003 роки) ознаменувався активною фазою формування електронного урядування в Україні. У цей період відбувалася масштабна інтеграція інформаційно-комунікаційних технологій у діяльність органів виконавчої влади. Основною метою було забезпечення підвищення ефективності, прозорості та відкритості діяльності державних установ через

Інтернет. Зокрема, здійснювалося розміщення й систематичне оновлення інформації про діяльність органів виконавчої влади, що стало основним інструментом інформування громадян про їхню роботу. Одним із ключових досягнень цього етапу стало розроблення та створення Єдиного веб-порталу Кабінету Міністрів України, що мав інтегрувати веб-сайти органів виконавчої влади та надавати громадянам доступ до інформаційних ресурсів, розроблених відповідно до їхніх потреб.

Особлива увага приділялася сертифікованому захисту інформації, розміщеної на веб-сайтах органів виконавчої влади, з метою запобігання несанкціонованим втручанням і дезінформації. Контроль за дотриманням вимог щодо безпеки та наповнення сайтів здійснював Департамент спеціальних телекомунікаційних систем та захисту інформації СБУ.

Під час цього етапу було розроблено основні вимоги до змісту Інтернет-сторінок органів державної влади, включаючи структуру, оформлення та подання інформації державною й іншими мовами. Важливим завданням стало також створення Державного порталу, який слугував платформою для інформування громадян про економічну й соціальну політику держави, а також забезпечував стабільність і зрозумілість цих політик.

На різні державні органи покладено відповідні завдання для реалізації напрямів розвитку електронного урядування:

– Секретаріат Кабінету Міністрів України відповідав за створення та впровадження Єдиного веб-порталу Кабінету Міністрів України, який мав стати основою національної системи «Електронний Уряд».

– Державний комітет телебачення і радіомовлення разом із Державним комітетом зв'язку та інформатизації мали розробити Порядок інформаційного наповнення та технічного забезпечення веб-порталу.

– Державний комітет зв'язку та інформатизації щороку передбачав у кошторисі Національної програми інформатизації фінансування проєктів, пов'язаних із розвитком Інтернету в Україні.

– Протягом трьох місяців зазначені відомства розробили єдиний Порядок функціонування веб-сайтів органів виконавчої влади, що передбачав вимоги до структури, оформлення й оперативності подання інформації.

Ці заходи стали важливими етапами у розбудові електронного урядування в Україні, створивши базис для його подальшого вдосконалення. Реалізація поставлених завдань забезпечила інтеграцію державних структур в інформаційний простір і зміцнила зв'язок між владою та громадянами [36].

Завершальний етап розвитку електронного урядування, що розпочався у 2003 році й триває донині, визначається активним створенням інфраструктури для ефективного функціонування системи електронного урядування. Головним акцентом стало надання цифрових послуг громадянам, бізнесу, державним службовцям і міжнародним партнерам через сучасні електронні платформи. Особливе значення має розширення доступу до електронних послуг, що сприяє підвищенню якості державного управління та комунікації між владою та суспільством. У цей період було прийнято низку законодавчих і підзаконних актів, що визначали стратегічні напрями розвитку електронного урядування. Зокрема, одним із найбільших досягнень стало впровадження порталу «ДІЯ» («Держава і я»), який став основою для надання широкого спектра цифрових послуг. Цей портал відкрив доступ до послуг у сферах реєстрації бізнесу, оформлення соціальної допомоги, подання документів, отримання державних сертифікатів і багатьох інших [26, с. 234].

У 2003 році, на основі Указу Державного комітету зв'язку та інформатизації України, було визначено перелік електронних інформаційних послуг, що надаються широким категоріям користувачів. Ці послуги диференціювалися відповідно до потреб різних груп:

– фізичні особи отримали доступ до послуг у таких сферах, як соціальний захист, правова допомога, громадянство, свобода пересування, освіта, охорона здоров'я, екологія, культура, спорт та наука;

- юридичні особи могли скористатися послугами зі створення підприємств, сертифікації, ліцензування, вирішення макроекономічних питань, інвестиційної діяльності та захисту своїх інтересів;
- державні службовці отримали доступ до інформаційних ресурсів, пов'язаних із правовими завданнями, управлінням кадрами та діловодством;
- міжнародна спільнота отримала інформацію про умови в'їзду в Україну, можливості для ведення бізнесу, а також про міжнародну діяльність держави [38].

Таким чином, завершальний етап розвитку електронного урядування в Україні ознаменувався значними досягненнями в розбудові системи надання послуг. Відбулося зміцнення нормативно-правової бази, розвиток технологічної інфраструктури та адаптація світового досвіду, що дозволило забезпечити ефективну взаємодію між державою та суспільством.

Електронний уряд функціонує на основі трьох ключових механізмів надання адміністративних послуг: інформування, що передбачає забезпечення доступу до актуальної інформації; взаємодія, яка включає обробку документів і комунікацію між громадянами та владою та проведення транзакцій, зокрема здійснення платежів чи оформлення послуг в онлайн-форматі. Розвиток цих механізмів орієнтований на підвищення доступності державних послуг за допомогою персональних комп'ютерів, мобільних пристроїв, контакт-центрів, цифрового телебачення та інших каналів, які відповідають сучасним технологічним реаліям [31, с. 35].

Для забезпечення цілісності та ефективності функціонування електронного уряду створено Національний реєстр електронних інформаційних ресурсів (НРЕІР). Це інтегроване інформаційне середовище, яке об'єднує існуючі й новостворені інформаційні ресурси в єдиному просторі. НРЕІР виконує важливу функцію у комплексному аналізі та прогнозуванні ситуацій у різних сферах громадського життя, що сприяє ухваленню обґрунтованих управлінських рішень. Застосування НРЕІР дозволяє не лише

зменшити дублювання інформації, але й підвищити оперативність і точність аналізу даних, що особливо важливо для стратегічного планування.

Ключовим елементом електронного урядування є електронний документообіг, який забезпечує інтеграцію всіх документальних систем у єдиний інформаційний простір. Його основним компонентом є електронний цифровий підпис, що гарантує автентичність, цілісність і юридичну силу електронних документів. Налагоджена система електронного документообігу відіграє важливу роль у забезпеченні економічності, оперативності та надійності функціонування державних органів. Вона також сприяє формуванню сучасної організаційної культури управління, яка базується на принципах прозорості, підзвітності та ефективності [15, с. 188].

Таким чином, розвиток електронного документообігу та НРЕІР є основоположними для забезпечення ефективності системи електронного уряду. Вони створюють умови для оперативного обміну інформацією, оптимізації внутрішніх процесів державного управління та підвищення якості надання послуг громадянам і бізнесу.

Сучасний електронний документообіг охоплює три ключові напрями використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). Перш за все, це підготовка документів за допомогою уніфікованих електронних форм, що забезпечує стандартизацію та зручність роботи з ними. Другим напрямом є електронна передача інформації, яка дозволяє суттєво скоротити час доставки документів і водночас зберігає можливість створення паперових копій у разі потреби. Третій напрям включає електронну реєстрацію вхідної документації відповідно до встановлених єдиних правил. Таким чином, електронний документообіг значною мірою збігається за своїми функціями з традиційним діловодством, проте надає нові можливості для оптимізації процесів управління [91].

Основне завдання електронного документообігу в контексті електронного управління полягає у створенні єдиної системи електронних документів з контрольованим доступом, що надається суб'єктам електронного

управління відповідно до їхніх повноважень. Така система спрямована на зменшення обсягів паперової документації завдяки впровадженню сучасних комп'ютерних технологій, що дозволяє підвищити ефективність, зменшити витрати та спростити управлінські процеси. Однак, попри значний прогрес у впровадженні електронного документообігу, в Україні ще залишаються невирішеними деякі проблеми. Зокрема, це питання сертифікації комп'ютерних систем, що використовуються для обробки електронних документів, та правового закріплення статусу електронного документа. Ухвалення відповідних змін у законодавстві є необхідним кроком для забезпечення повноцінного функціонування електронного документообігу, надання йому належного правового статусу та гарантування його надійності [87].

Система автоматизації документообігу в Україні є багаторівневою структурою, яка поєднує законодавче регулювання та різні допоміжні підсистеми, зокрема архіви документів, системи автоматизації діловодства, управління зберіганням документів та їх маршрутизацію. Хоча у сфері нормативно-правового забезпечення електронного урядування досягнуто певного прогресу, в Україні все ще існує низка невирішених проблем, які уповільнюють розвиток цієї системи.

Сучасна система державного управління України не відповідає викликам часу та потребам держави, яка обрала курс на всебічне реформування та інтеграцію до європейського простору. Невідповідність європейським стандартам управління відображається у низьких позиціях України в міжнародних рейтингах конкурентоспроможності, пов'язаних із державною адміністрацією. Згідно з Індексом світової конкурентоспроможності Світового економічного форуму, Україна посідає 130-те місце серед 144 країн за показником «ефективність уряду», 103-те місце за критерієм «прозорість формування державної політики» та 115-те місце за «тягарем регулювання». Хоча у рейтингу Світового банку «Ведення бізнесу» позиції України дещо кращі, вона займає лише 83-те місце в загальному заліку.

Ці показники свідчать про необхідність глибоких змін у системі державного управління та розвитку електронного урядування для підвищення його ефективності, прозорості та конкурентоспроможності [95].

Однією з центральних проблем сучасного державного управління у багатьох країнах залишається взаємна недовіра між громадянами та владою. В Україні це питання набуває особливої гостроти на тлі впровадження електронного урядування, яке спрямоване на зміцнення довіри до державних інституцій. Електронне урядування здатне забезпечити легітимність влади, поліпшити бізнес-клімат та сприяти залученню іноземних інвестицій. Його інтерактивний формат сприяє активній взаємодії між владою, бізнесом і громадянами, відкриваючи доступ до публічної інформації про діяльність держави та створюючи платформи для збору даних, які використовуються для вдосконалення управлінських процесів [28].

Суть електронного урядування полягає не лише в модернізації управлінських процедур і адаптації їх до потреб інформаційного суспільства, але й у створенні умов для ефективної взаємодії громадян із владою за допомогою сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Одним із ключових елементів цієї системи є електронна демократія, яка покликана задовольнити потреби громадян, сприяти розвитку суспільних цінностей, подоланню корупції та бюрократії, формалізації управлінських процесів і наданню послуг відповідно до реальних запитів населення.

Електронне урядування відкриває нові можливості для прозорості влади, забезпечуючи двосторонню комунікацію між державними органами та громадянами, стимулюючи активну участь населення в процесах прийняття рішень і контролю за їх виконанням. Це сприяє формуванню більш довірливих і продуктивних відносин між владою та суспільством, що є основою для успішного функціонування демократичної держави [60].

Організація економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР) сформувала критерії, які є основою для ефективного електронного урядування та залишаються актуальними для України. Серед них: закони, прозорість,

відповідальність, ефективність, роль дій, адаптованість до змін, легітимність, а також партнерство і активне проведення консультацій. Ці принципи створюють фундамент для інтеграції державного управління України у світову практику та забезпечують високий рівень довіри громадян до електронних послуг [98].

В Україні триває динамічний розвиток електронного урядування, що включає впровадження систем електронного документообігу із використанням електронного цифрового підпису у різних галузях. Послуги для фізичних і юридичних осіб стають доступними через Центри надання адміністративних послуг, системи «єдиного вікна» та інші сучасні інструменти. Адміністративна реформа дала потужний імпульс цим змінам, сприяючи цифровізації у сферах медицини, освіти, комерції, банківської справи, транспорту, податкової системи, судочинства, митної служби та правоохоронних органів.

Попри значні досягнення, швидкий темп впровадження електронних технологій ставить високі вимоги до відповідальності та підготовленості всіх учасників цього процесу. Це зобов'язує уряд, бізнес і громадськість до ефективної співпраці, адже саме від їхньої координації залежить успішність переходу до повноцінного електронного урядування.

Незважаючи на прогрес у сфері електронного урядування, в Україні залишається низка проблем, які потребують негайного вирішення. Зокрема, це низька якість електронних послуг для громадян і бізнесу, недостатня ефективність базових електронних реєстрів, а також відсутність технічних рішень для інтеграції інформаційних систем органів державної влади. Ці виклики суттєво гальмують процеси цифровізації державного управління та знижують рівень довіри громадян до електронних сервісів. Для подолання цих проблем ключовим є залучення висококваліфікованих фахівців, здатних впроваджувати ефективні реформи у різних галузях. Україна потребує професійних лідерів у державній службі, які володіють сучасними знаннями та навичками в управлінні, аналізі політики й інтеграції новітніх технологій.

Важливим кроком є створення спеціалізованих груп реформаторів у кожному органі виконавчої влади. Такі групи можуть сприяти системному впровадженню змін, забезпечуючи ефективність функціонування державного управління та розвиток електронного урядування [92].

Посади реформаторів повинні бути нормативно закріплені у структурі центральних органів виконавчої влади з чітко визначеними завданнями та функціями, що відповідають новим викликам і пріоритетам. Для забезпечення конкурентоспроможності таких посад необхідно встановити конкурентні заробітні плати та передбачити спеціальні умови праці, які стимулюватимуть продуктивну діяльність та залучатимуть кращих фахівців. Ці заходи не лише підвищать ефективність реалізації реформ, але й сприятимуть зміцненню довіри до державних інституцій та вдосконаленню системи електронного урядування [83].

Однією з ключових проблем у впровадженні електронного урядування в Україні є несумісність інформаційних технологій, які розроблялися та впроваджувалися в різні періоди без єдиної стратегії. Це призводить до складнощів у створенні уніфікованої інформаційної системи та узгодженої бази даних. Щоб забезпечити ефективну взаємодію між органами державної влади та місцевого самоврядування, необхідно використовувати або однакові, або сумісні типи інформаційних систем. Досвід країн Європейського Союзу, де подолання цієї проблеми є пріоритетним завданням, може слугувати прикладом для України в напрямі інтеграції та оптимізації електронного урядування [90].

Прозорість і відкритість діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування безпосередньо впливають на рівень захищеності держави в інформаційній сфері. Системи електронного документообігу, взаємодіючи з іншими платформами, підвищують ризики несанкціонованого доступу до даних. Ці дані можуть бути використані на шкоду суверенітету й незалежності України. Сучасні виклики, такі як хакерські атаки, шпигунські віруси та інформаційні війни, є одними з основних загроз, які фіксуються

правоохоронними органами. Тому необхідно посилити заходи з кіберзахисту, зокрема запровадження систем раннього попередження про кіберзагрози та вдосконалення механізмів реагування [52, с. 303].

Крім того, проблема збереження національної самобутності залишається актуальною. Використання технічних рішень іноземного походження без врахування специфіки функціонування українських державних органів може призвести до втрати унікальних особливостей національної системи управління. Це потребує обережного підходу до інтеграції іноземних технологій, зокрема адаптації їх до місцевих умов.

Окрему увагу слід приділити захисту конфіденційної інформації та електронних звітів українських компаній, установ і організацій, які залишаються вразливими перед діями недобросовісних конкурентів. Це становить серйозну загрозу для економічної стабільності держави. У цьому контексті політика конфіденційності відіграє вирішальну роль, особливо в процесі створення державних баз даних. Відсутність чітких правил доступу до таких даних може призвести до їх витоку або неправомірного розголошення, що підриває довіру громадян до системи електронного урядування [82].

Закон України «Про захист персональних даних» регулює правовідносини, пов'язані з обробкою та захистом персональних даних, забезпечуючи захист основних прав людини, зокрема права на недоторканність приватного життя. Цей закон поширюється як на автоматизовану, так і на неавтоматизовану обробку персональних даних, визначаючи чіткі правила їх використання. Дотримання норм цього закону є важливою передумовою для забезпечення надійності й безпеки державних баз даних, що вимагає постійного вдосконалення механізмів контролю та правозастосування [70].

Проблема юридичної відповідальності набуває особливої актуальності у сучасному державному управлінні. Відсутність чітких механізмів відповідальності для працівників органів державної влади, місцевого самоврядування, а також представників сфери обслуговування за

неправомірне розголошення персональних даних створює ризики порушення прав громадян. Зокрема, це може виявлятися у фальсифікаціях під час виборчих процесів, недобросовісному використанні даних у рекламних кампаніях або інших зловживаннях, що підривають довіру до державних інституцій [52, с. 304].

Зберігання документів виключно в електронному форматі без резервних копій додає ще один вимір ризику. Перехід на дистанційне навчання, цифровізація державних послуг та використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій створюють значну залежність від електронних систем. У разі технічних збоїв, наприклад, через відключення електроенергії або поломки обладнання, робота державних органів може опинитися під загрозою паралічу. Це стосується як систем електронного документообігу, так і процесів реєстрації чи управління чергами. Для уникнення таких ризиків необхідно забезпечити надійний рівень національної безпеки та кіберзахисту [26, с. 234].

На думку деяких дослідників, оптимальним варіантом є часткове використання електронних сервісів. Зокрема, 70–80% послуг можуть надаватися через електронні платформи, тоді як решту слід залишити у традиційному форматі. Такий підхід дозволяє знизити ризики, пов'язані із залежністю від цифрових систем, і водночас забезпечує доступність послуг для тих громадян, які не мають змоги користуватися електронними сервісами [45].

Впровадження системи електронного урядування в Україні спрямоване на підвищення прозорості влади, зміцнення довіри громадян та підвищення ефективності управління. Для максимального використання переваг цієї системи необхідно мінімізувати ризики, що виникають під час її реалізації. У цьому контексті ключову роль відіграє активний діалог між владою та громадянами. Така взаємодія сприятиме розвитку електронної демократії, ефективній координації між різними гілками влади, а також дозволить

оперативно вирішувати поточні проблеми та запобігати їх виникненню в майбутньому [54].

Зважаючи на існуючі прогалини в системі електронного урядування в Україні, їх усунення потребує комплексного підходу, значних зусиль і активних дій. Водночас потенціал системи залишається значним, і при належному впровадженні вона здатна забезпечити суттєві переваги для громадян, бізнесу та державного управління в цілому. Зокрема, електронне урядування може стати інструментом для зміцнення довіри до влади, підвищення прозорості управлінських процесів і забезпечення оперативного доступу до державних послуг. Для успішного функціонування системи важливо забезпечити її адаптацію до європейських стандартів, при цьому зберігши національну ідентичність і врахувавши особливості діяльності органів державної влади та менталітету населення. Інтеграція європейського досвіду має супроводжуватися розробкою унікальних підходів, які відповідатимуть українським реаліям і сприятимуть ефективному розвитку системи. У цьому контексті доцільно визначити основні перспективні напрями вдосконалення електронного урядування в Україні. Це включає розвиток технічної інфраструктури, удосконалення нормативно-правової бази, підвищення цифрової грамотності громадян і державних службовців, а також розширення спектру електронних послуг із забезпеченням їх доступності для всіх верств населення. Зосереджуючи увагу на цих аспектах, Україна зможе не лише подолати наявні труднощі, але й забезпечити стале функціонування електронного урядування в довгостроковій перспективі [50, с. 55].

Загалом, електронне урядування в Україні, хоч і перебуває на етапі активного становлення, демонструє значний потенціал у модернізації державного управління, підвищенні прозорості, ефективності та зміцненні довіри громадян до органів влади. Воно є ключовим інструментом, що сприяє інтеграції України у світовий інформаційний простір, боротьбі з корупцією та покращенню надання публічних послуг. Аналіз розвитку системи електронного урядування свідчить про її поступову еволюцію від початкового

створення інфраструктури до впровадження сучасних платформ, таких як «ДІЯ», які значно полегшують доступ громадян до адміністративних послуг. Основними досягненнями цієї системи є впровадження електронного документообігу, інтеграція цифрового підпису, розвиток порталів державних послуг і активізація громадської участі через електронні петиції, консультації та форуми.

Водночас впровадження електронного урядування супроводжується низкою проблем, серед яких недостатня інтеграція інформаційних систем між різними державними органами, слабкий захист інформації, обмежене фінансування та низький рівень цифрової грамотності серед державних службовців і громадян. Ці виклики уповільнюють розвиток системи та потребують нагального вирішення. Зважаючи на досвід розвинених країн, ефективність електронного урядування залежить від забезпечення високої технічної інфраструктури, належного рівня інформаційної безпеки, удосконалення нормативно-правової бази та широкого залучення громадян до процесів прийняття рішень.

Перспективними напрямками розвитку електронного урядування в Україні є створення єдиної інтегрованої інформаційної системи, модернізація технічної бази, підвищення рівня прозорості та підзвітності органів влади, а також зміцнення громадянського суспільства через інструменти електронної демократії. Особливо важливим є розвиток системи електронного документообігу із забезпеченням захисту даних, удосконалення механізмів надання адміністративних послуг через онлайн-платформи та запровадження освітніх програм для підвищення цифрової грамотності.

Таким чином, електронне урядування має стратегічне значення для розвитку України. Його успішне впровадження сприятиме не лише підвищенню ефективності державного управління, але й інтеграції країни до європейського інформаційного простору, створенню сприятливого бізнес-клімату та покращенню якості життя громадян. Для досягнення цих цілей важливо подолати існуючі бар'єри, забезпечити належний рівень

фінансування, технічної підтримки та громадської участі в процесах реформування державного управління.

3.2. Підвищення ефективності аналітичної роботи в наданні інформаційних послуг

Відповідно до Закону України «Про Концепцію Національної програми інформатизації», стан інформатизації в Україні наразі є незадовільним. Це зумовлено не лише економічною кризою та військовими конфліктами, але й суттєвим технологічним відставанням. Рівень інформатизації українського суспільства значно поступається показникам розвинених західних країн, а загальна криза й відставання у розвитку технологій ставлять галузь, що займається впровадженням засобів інформатизації та створенням необхідної інфраструктури, у складне становище [72].

Україна володіє значним науково-технічним потенціалом та має важливі фундаментальні досягнення у сфері інформатики. Світ визнає внесок українських учених у розробку нетрадиційних архітектур обчислювальних машин, системний аналіз, моделювання, оптимізацію та створення штучного інтелекту. Крім того, країна досягла високого рівня концентрації наукоємних виробництв. Зокрема, понад 70% стратегічних матеріалів для електронної промисловості в Європі виготовляються українськими підприємствами, що створює перспективні можливості для розвитку процесу інформатизації [81].

Ключовим етапом у подоланні технологічного відставання України в галузі інформатизації є реалізація державної політики через Національну програму інформатизації та ефективний механізм її впровадження. Ця політика, яка є складовою соціально-економічної стратегії країни, спрямована на створення сучасної інформаційної інфраструктури.

Державне регулювання має гарантувати системний, комплексний і узгоджений підхід до розвитку інформатизації, застосовуючи різноманітні форми підтримки, методи супроводу та механізми контролю.

Пріоритетні завдання включають розробку ефективної нормативно-правової бази, забезпечення захисту авторських прав і персональних даних, впровадження національних стандартів, розвиток електронної комунікаційної інфраструктури, створення сучасних каналів зв'язку, формування інтегрованої мережі для освіти, науки та культури, а також посилення заходів з інформаційної безпеки.

Згідно з положеннями «Національної програми інформатизації», її основною метою є створення умов для забезпечення доступу громадян та суспільства до актуальної, достовірної й повної інформації із застосуванням сучасних інформаційних технологій, а також зміцнення інформаційної безпеки держави. Програма передбачає розвиток правових, організаційних, науково-технічних, економічних, фінансових, методичних та гуманітарних засад інформатизації; розширення використання інформаційних технологій у різних сферах суспільного життя; створення національної системи інформаційних ресурсів; впровадження загальнодержавної мережі інформаційного забезпечення для науки, освіти, культури, охорони здоров'я та інших галузей; розвиток інформаційно-аналітичних систем для підтримки органів державної влади та місцевого самоврядування; формування й підтримку ринку інформаційних продуктів і послуг; забезпечення інтеграції України до світового інформаційного простору [72].

Інформаційна безпека є невід'ємною складовою національної безпеки, охоплюючи її політичний, економічний, оборонний та інші аспекти. Для України важливим завданням є розвиток ефективного міжнародного співробітництва в галузі інформатизації, що передбачає активну участь у реалізації глобальних проєктів, спрямованих на інтеграцію до міжнародних інформаційних систем, із одночасним забезпеченням захисту національних інтересів [52, с. 307].

Злагоджена взаємодія між державними органами, такими як Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України та Адміністрація Президента України, є ключовою умовою для досягнення успіху в цій сфері. Співпраця

має включати також координацію з територіальними органами міністерств, відомствами, об'єднаннями, асоціаціями та підприємствами, щоб забезпечити системний підхід до інтеграції та захисту інформаційного простору країни.

Для поширення інформації про свою діяльність органи державної влади використовують різноманітні інструменти та канали комунікації. Основними формами інформування є випуск та розповсюдження таких матеріалів, як бюлетені, прес-релізи, огляди та інформаційні збірники. Крім того, широко застосовуються публічні заходи, зокрема прес-конференції, брифінги та інтерв'ю, а також підготовка й трансляція теле- та радіопрограм. Інформаційні служби забезпечують публікації в засобах масової інформації, створюють архіви для збереження інформації про діяльність органів влади та надають відповіді на запити та звернення громадян. Ці заходи спрямовані на забезпечення прозорості та доступності інформації для громадськості [21, с. 151].

Відсутність належної координації у виборі показників і методичних підходів створює суттєві проблеми для забезпечення органів державної влади сучасними програмно-апаратними засобами. Раціоналізація цілей, контроль їх реалізації та ухвалення ефективних управлінських рішень є основними складовими дієвої методології. Однак впровадження цих принципів ускладнюється низкою чинників, зокрема недостатнім розвитком аналітичних баз і використанням застарілих баз даних. Це суттєво обмежує можливості застосування сучасних інформаційно-пошукових систем і знижує ефективність управлінських процесів.

Одними з ключових викликів у процесі інтеграції інформаційно-аналітичного забезпечення органів влади є відсутність чіткої нормативно-правової бази для регулювання доступу до державних інформаційних ресурсів, низький рівень технологізації управлінських процесів та недостатній розвиток інституцій публічної влади. Для вирішення цих проблем необхідно створити системне інформаційне середовище, яке б відповідало сучасним вимогам управління. Окремою проблемою є складність пошуку релевантної

інформації у великому потоці даних та обробка значних обсягів інформації. Ці труднощі ускладнюють діяльність таких категорій фахівців, як науковці, політики, керівники, державні службовці, економісти й фінансисти, які потребують оперативного доступу до достовірної та структурованої інформації для прийняття обґрунтованих рішень [36, с. 200].

Сучасні інформаційно-аналітичні структури виконують важливу функцію у забезпеченні ефективної роботи з великими обсягами даних, гарантують їхню точність та своєчасність обробки. Вони виступають ключовим посередником між масивами зібраної, обробленої й проаналізованої інформації та кінцевими користувачами, серед яких урядові органи, працівники міністерств і різноманітних управлінських структур.

Пріоритетними завданнями державної політики України у створенні інтегрованої інформаційно-аналітичної системи є формування її нормативно-правової бази, забезпечення координації розвитку, створення національних інформаційних ресурсів, захист авторських прав, гарантування інформаційної безпеки, впровадження механізмів захисту інтелектуальних ресурсів. До ключових напрямів також належать активне залучення аутсорсингових центрів для оптимізації процесів та підготовка висококваліфікованих фахівців, здатних забезпечувати функціонування і розвиток системи.

В Україні, незважаючи на повільний розвиток економічних і політичних процесів, інформаційні технології демонструють динамічне зростання. Це створює перспективи для модернізації державного управління та задоволення сучасних вимог до технологічного прогресу. Автоматизація управлінських процесів сприятиме підвищенню прозорості діяльності влади, зменшенню бюрократичних процедур, оперативному реагуванню на запити громадян і бізнесу, а також сприятиме розвитку публічної влади через посилення зворотного зв'язку з громадськістю та недержавними організаціями. Водночас, значною перешкодою для ефективної інформатизації залишається нераціональне використання фінансових ресурсів, виділених на ці цілі [18].

Україна активно працює над подоланням відставання в галузі інформатизації, впроваджуючи низку ініціатив для розвитку цифрових технологій та електронного урядування. У 2022 році Верховна Рада України затвердила завдання Національної програми інформатизації на 2022–2024 роки, спрямовані на розбудову сучасної інформаційної інфраструктури та впровадження цифрових технологій у різні сфери життя [72]

Міністерство цифрової трансформації України поставило за мету до 2024 року перевести 100% державних послуг в онлайн-формат. Для цього створено портал «Дія», де вже доступні численні публічні послуги, зокрема реєстрація бізнесу, оформлення довідок та отримання соціальної допомоги (міністерство) [59]. Крім того, у 2024 році Кабінет Міністрів України затвердив положення та порядок формування та виконання Національної програми інформатизації, що сприяє ефективній реалізації цифрових ініціатив [72]. Ці кроки свідчать про прагнення України інтегруватися у світовий інформаційний простір та забезпечити громадянам доступ до сучасних цифрових послуг.

Для забезпечення ефективності діяльності інформаційно-технологічних і аналітичних служб необхідно приймати рішення, що сприятимуть координації їх роботи як на міжрегіональному, так і на державному рівні. Важливим є створення єдиного інформаційно-аналітичного простору, який дозволить ефективно взаємодіяти, спільно вирішувати завдання в короткі терміни та досягати позитивних результатів. Ефективність роботи державних органів напряму залежить від рівня комунікації та інформаційного забезпечення. Для цього керівники повинні мати доступ до комплексної інформації щодо ситуації в країні та за її межами, що дасть змогу своєчасно та якісно реагувати на виклики й вирішувати управлінські завдання [59].

Для підвищення ефективності роботи державних структур в Україні розпочато впровадження універсальної інформаційної системи, яка спрямована на безперервний збір, аналіз і розповсюдження даних про політичну, економічну та соціальну ситуацію в країні. Відомою як система

інформаційно-аналітичного забезпечення органів державної влади, ця платформа реалізується поетапно. Основні етапи включають формування єдиного інформаційного середовища, запровадження електронного документообігу, створення міжвідомчих електронних ресурсів і виконання комплексних аналітичних завдань. Ключовою метою системи є забезпечення органів державної влади релевантною інформацією для ухвалення рішень і ефективної координації їхньої діяльності [50, с. 53].

В Україні започатковано створення універсальної інформаційної системи, яка має підвищити ефективність роботи владних структур. Ця система забезпечуватиме постійний збір, аналіз і поширення даних про політичні, економічні та соціальні аспекти життя країни. Вона відома як система інформаційно-аналітичного забезпечення органів державної влади і передбачає поетапну реалізацію. Основні етапи включають формування спільного інформаційного середовища, впровадження електронного документообігу, розробку міжвідомчих електронних ресурсів і виконання аналітичних завдань. Головна мета цієї системи полягає у наданні органам державної влади повноцінної інформаційної підтримки для прийняття рішень і забезпечення узгодженості їхньої діяльності [50, с. 53].

Служба інформаційно-аналітичного забезпечення органів державної влади виконує важливі завдання, спрямовані на підвищення ефективності діяльності державних інституцій. Її основними функціями є аналіз політичних і соціально-економічних процесів, вивчення міжнародного законотворчого досвіду та підготовка аналітичних матеріалів з актуальних питань розвитку країни. Особлива увага приділяється зміцненню міжнародних зв'язків та підтримці українських делегацій під час закордонних візитів. Крім того, служба забезпечує консультативну й аналітичну підтримку для державних установ, сприяючи ухваленню обґрунтованих рішень. Одним із ключових досягнень служби є впровадження сучасних електронних інформаційних технологій, що дозволило значно прискорити обробку даних, розширити доступ до інформаційних ресурсів і забезпечити оперативну підготовку

аналітичних продуктів для замовників. Ці нововведення істотно підвищили якість і результативність роботи служби, зміцнивши її роль у забезпеченні інформаційно-аналітичної підтримки державного управління.

Функціонування системи інформаційно-аналітичного забезпечення органів державної влади, незважаючи на її очевидні переваги, стикається з низкою проблем. Серед основних викликів – розпорошеність інформаційних ресурсів, яка ускладнює швидкий і ефективний доступ до необхідних даних, та затримки в ухваленні управлінських рішень, зумовлені відсутністю єдиної уніфікованої методології роботи таких систем. Для подолання цих недоліків доцільно зосередитися на посиленні кадрового потенціалу шляхом залучення висококваліфікованих спеціалістів та покращенні матеріально-технічної бази. Важливим кроком також є розробка та впровадження єдиної стандартизованої методології функціонування інформаційно-аналітичних систем, що дозволить оптимізувати процеси аналізу та обробки даних і значно підвищити ефективність їхньої діяльності.

Система інформаційно-аналітичного забезпечення тісно інтегрована з впровадженням електронного урядування (Е-урядування), основною метою якого є створення єдиного доступного ресурсу для отримання громадянами офіційної інформації та державних послуг. Успішне впровадження Е-урядування в Україні потребує врахування найкращих міжнародних практик. Зокрема, корисним є досвід таких країн, як США, Японія та Сінгапур, які досягли значного прогресу у цифровізації державного управління, забезпечуючи ефективність, прозорість і доступність послуг для населення [50, с. 54].

Організація державного управління в Україні наразі стикається зі значними труднощами, зокрема повільними темпами розвитку та недостатнім забезпеченням ресурсами для інтеграції в національний сегмент глобальної мережі Інтернет. У порівнянні з провідними країнами світу, які ще з середини 1980-х років почали реформувати свої управлінські принципи, Україна

демонструє значне відставання у впровадженні електронного урядування (Е-урядування).

Як зазначає І. Клименко, успіх у вирішенні завдань сучасного державного управління залежить від впровадження систем інформаційної підтримки, які забезпечують прийняття, реалізацію та моніторинг управлінських рішень, а також надання державних послуг. Попри триваючі дискусії щодо нагальності впровадження Е-урядування, більшість експертів сходяться на думці, що електронні технології мають потенціал значно підвищити авторитет державних інституцій і сприяти розвитку їхньої ролі у суспільстві [38, с. 79].

Для ефективного впровадження концепції електронного урядування необхідно створити інтегровану електронну управлінську систему, яка функціонуватиме на всіх рівнях: центральному, регіональному та місцевому. Одним із ключових завдань є забезпечення демократичності, відкритості та прозорості таких систем, що сприятиме розвитку діалогу між державою та громадянами.

Важливим етапом у впровадженні Е-урядування є створення урядового порталу, який надасть громадянам зручний доступ до інформації про діяльність державних установ і політичних партій, а також можливість користування різноманітними онлайн-сервісами. Для забезпечення його ефективності необхідно врахувати такі важливі аспекти, як змістовність, зручність і функціональність інтерфейсу, а також широкий вибір доступних послуг. Це сприятиме підвищенню ефективності роботи державних органів і покращенню взаємодії між владою та громадянами [91].

Згідно з думками О. Голобуцького, державне управління базується на правилах і директивах, однак у контексті впровадження електронного урядування особливу роль відіграють організаційна культура та цінності. Е-уряд переносить фокус із матеріальних і фінансових ресурсів на людські, акцентуючи увагу на розвитку компетенцій і професійності кадрів [77].

Електронне урядування охоплює широкий спектр управлінських послуг, орієнтованих як на громадян, так і на бізнес. До його функцій входять електронний обмін інформацією між урядовими органами та населенням, онлайн-оплата послуг, подання заяв і документів, реєстрація актів цивільного стану тощо. Головною метою Е-уряду є досягнення трьох ключових завдань: стимулювання економічного зростання, підвищення ефективності управлінських процесів та покращення якості життя громадян через забезпечення зручного доступу до державних послуг.

Електронний уряд не лише впроваджує комп'ютерні технології в управлінські процеси, але й створює умови для розвитку діалогу між владою та суспільством, сприяючи зміцненню демократичних інститутів. Одним із ключових аспектів є впровадження електронного документообігу та автоматизація роботи з документами, що значно полегшує комунікацію між владою та громадськістю, а також оптимізує процеси управління державою.

Система Е-урядування також має значний потенціал у боротьбі з корупцією, покращенні інвестиційного клімату та стимулюванні економічного зростання. Її використання забезпечує прозорість у діяльності державних інституцій, знижує адміністративні бар'єри та сприяє створенню сприятливих умов для бізнесу та розвитку економіки [6, с. 39].

Орієнтація на потреби користувачів є важливим елементом підвищення ефективності аналітичної роботи в органах державного управління. Клієнтоорієнтований підхід передбачає адаптацію надання інформаційних послуг під змінні потреби громадян, бізнесу та організацій. Це включає створення зрозумілих і зручних інтерфейсів для доступу до державних даних, інтеграцію механізмів зворотного зв'язку, а також регулярну оцінку задоволеності користувачів. Як зазначається у дослідженні, впровадження таких механізмів підвищує довіру громадян до органів влади та сприяє оптимізації управлінських рішень. Наприклад, застосування клієнтоорієнтованих інструментів у країнах ЄС показало значне покращення якості надання публічних послуг [94].

Основними функціями сучасного Е-уряду є забезпечення ефективної інформаційної взаємодії між різними рівнями влади, створення централізованих баз даних для оптимізації документообігу та надання громадянам і бізнесу широкого спектра інформаційних послуг через електронні платформи. Значна увага приділяється розвитку електронного ринку товарів і послуг, що не лише сприяє реалізації державних замовлень, але й підвищує конкурентоспроможність українських виробників на міжнародному рівні. Важливим аспектом є також впровадження електронної демократії, яка сприяє прозорості управління, активній участі громадян в обговоренні суспільно важливих питань та формуванню ефективного зворотного зв'язку між владою і суспільством [47, с. 125].

Для ефективної реалізації функцій електронного урядування необхідно активно розвивати телекомунікаційні технології, зокрема забезпечувати широкодоступний Інтернет та надійний мобільний зв'язок. Ключовими аспектами є достатнє фінансування цих ініціатив за рахунок державного і місцевих бюджетів, впровадження інноваційних технологій для забезпечення стабільної роботи урядових онлайн-платформ, а також професійна підготовка державних службовців для ефективного використання системи «Е-уряд» [88].

Однак перехід України до повноцінного інформаційного суспільства відбувається повільно і супроводжується численними викликами. Зокрема, ключовими проблемами є дефіцит кваліфікованих фахівців для розробки та підтримки веб-ресурсів, а також обмежений доступ значної частини населення до Інтернету, що суттєво ускладнює інтеграцію громадян у процеси електронного урядування.

Указом Президента України від 31 липня 2000 року було визначено ключові завдання для розвитку національної складової мережі Інтернет та забезпечення її широкодоступності. Основними пріоритетами стали підтримка інфраструктури Інтернету та впровадження сучасних комп'ютерних технологій у сферу державного управління [66].

У 2001 році було завершено впровадження комп'ютерної мережі в Будинку Уряду України, що стало важливим кроком для підвищення прозорості та ефективності роботи урядових структур. Наступного року, у 2002-му, уряд прийняв установу, яка зобов'язала органи виконавчої влади оприлюднювати інформацію про свою діяльність у мережі Інтернет. Ця ініціатива мала на меті забезпечити відкритість діяльності органів влади, покращити їхню ефективність і налагодити комунікацію з громадськістю [66].

У функціонуванні системи Е-уряду виявлено низку значних недоліків, що обмежують її ефективність. Одним із ключових є низький рівень компетентності багатьох державних службовців та чиновників у використанні сучасних ІТ-технологій. Багато з них використовують комп'ютери переважно для базових завдань, таких як друк документів чи перегляд новин, не маючи достатніх знань для розуміння та впровадження інноваційних інформаційних процесів. Додатково, загальний низький рівень інформаційної грамотності серед населення ускладнює впровадження цифрових технологій.

Розвиток ІТ-сектора в Україні також стикається з істотними труднощами. Серед них – низька інвестиційна привабливість, недоліки в законодавчій базі та несприятливі умови для розвитку національного ринку. Попри високий рівень кваліфікації українських ІТ-спеціалістів, продукція вітчизняних компаній залишається помітно дешевшою за західні аналоги, що обмежує її конкурентоспроможність і знижує потенційну прибутковість галузі.

Одним із головних викликів для впровадження Е-уряду в Україні є недостатній рівень розвитку інформаційної інфраструктури на місцевому рівні, що значно знижує ефективність роботи органів влади. До цього додається обмежене фінансування Державного комітету зв'язку та інформатизації, яке не дозволяє проводити необхідні наукові дослідження у сфері інформаційних технологій та впроваджувати програми інформатизації. Ці фактори суттєво гальмують повноцінний розвиток електронного урядування в країні.

Для подолання цих проблем необхідно не лише змінити формат взаємодії між громадянами та владними структурами, але й реформувати внутрішні процеси в самому уряді, забезпечуючи кращу координацію між різними його гілками та рівнями. Важливим кроком є розробка комплексної концепції, яка враховуватиме специфіку української економіки, політичної ситуації та існуючої інфраструктури. Такий підхід забезпечить ефективне впровадження Е-урядування та сприятиме підвищенню прозорості та ефективності державного управління [16].

Проблеми та перспективи розвитку служб інформаційно-аналітичного забезпечення органів державної влади залежать від низки факторів, серед яких виділяються технологічні обмеження, потреба у кваліфікованих фахівцях і необхідність адаптації до швидких змін у соціальному й політичному середовищі. Однією з ключових проблем є обмежений доступ до актуальної інформації, яка потрібна для аналізу та прийняття ефективних управлінських рішень. Це зумовлено технічними труднощами у зборі, обробці та аналізі даних, а також недостатнім фінансуванням, що стримує розвиток цих служб. Крім того, існує серйозний дефіцит кваліфікованих кадрів у сфері аналітики та обробки інформації. Оскільки ця діяльність має високотехнологічний характер, вона потребує фахівців із глибокими знаннями у сфері інформаційних технологій та аналітичними здібностями. Забезпечення таких кадрів є викликом, особливо в умовах обмежених ресурсів. Третій аспект полягає в необхідності постійного оновлення технологій і методів аналізу. Швидкий розвиток інформаційних технологій вимагає від служб гнучкості, інноваційного підходу та впровадження нових рішень для ефективного виконання завдань, що є ключовим фактором для їх подальшого вдосконалення [79, с. 99].

Попри існуючі проблеми, служби інформаційно-аналітичного забезпечення мають значні перспективи для розвитку. Одним із ключових напрямів є впровадження передових технологій, таких як штучний інтелект, машинне навчання та аналіз великих даних. Ці інструменти здатні значно

оптимізувати процеси збору, обробки та аналізу інформації, підвищуючи їх точність та оперативність.

Важливим аспектом є розвиток програм навчання та підвищення кваліфікації для забезпечення достатньої кількості професійно підготовлених кадрів. Це дозволить залучати до роботи фахівців із високим рівнем компетенцій у сфері інформаційних технологій та аналітики.

Крім того, необхідно сприяти посиленню співпраці та обміну даними між різними органами державної влади та іншими зацікавленими сторонами. Такий підхід сприятиме підвищенню якості та доступності інформаційно-аналітичного забезпечення.

Система інформаційно-аналітичного забезпечення повинна враховувати не лише внутрішні джерела даних, але й активно використовувати інформацію із зовнішніх джерел, таких як приватний сектор, громадські організації та міжнародні бази даних. Це забезпечить об'єктивність аналітичної роботи та створить можливості для порівняльного аналізу. Як зазначається в міжнародному досвіді [5], стандартизація та інтеграція даних сприяють створенню єдиного інформаційного середовища, що дозволяє забезпечити комплексний підхід до управлінських завдань [100].

Не менш важливим є забезпечення доступності та прозорості інформації для громадськості. Це передбачає створення відкритих вебпорталів із доступом до даних, публікацію звітів і аналітичних матеріалів, а також проведення публічних консультацій та обговорень.

Перспективним є розвиток партнерства з приватним сектором і громадськими організаціями. Спільна робота в напрямі впровадження інноваційних інформаційних технологій і аналітичних інструментів здатна прискорити досягнення ефективності та результативності в роботі інформаційно-аналітичних служб [49, с. 165].

Розвиток служб інформаційно-аналітичного забезпечення передбачає необхідність постійного моніторингу та оцінки їхньої ефективності. Це дає змогу не лише вчасно виявляти проблемні аспекти та шукати шляхи їхнього

вирішення, але й акцентувати увагу на досягненнях, які можуть стати основою для подальшого вдосконалення.

Одним із важливих напрямів є зміцнення кадрового потенціалу у сфері інформаційно-аналітичної діяльності. Забезпечення високого рівня компетентності персоналу в поєднанні з ефективним використанням сучасних технологій є ключовим для досягнення успіху. Це включає регулярне навчання працівників новим навичкам, доступ до сучасних інформаційних ресурсів і передових інструментів аналізу даних.

Також необхідно впроваджувати інноваційні технології, такі як штучний інтелект, аналіз великих даних і блокчейн. Використання алгоритмів машинного навчання може значно покращити прогнозування та моделювання, допомагаючи ідентифікувати тенденції та ризики на ранніх етапах. Це, у свою чергу, сприяє прийняттю ефективних управлінських рішень [82].

Автоматизація рутинних завдань за допомогою штучного інтелекту дозволить оптимізувати робочі процеси, звільнивши людські ресурси для більш складних і творчих завдань. Аналіз великих обсягів даних та виявлення прихованих закономірностей сприятиме прийняттю обґрунтованих рішень, підвищуючи ефективність та точність аналітичної роботи [82].

Загалом, орієнтація на інноваційні підходи, інвестиції у професійний розвиток кадрів і забезпечення постійного моніторингу діяльності сприятимуть трансформації служб інформаційно-аналітичного забезпечення в ефективний інструмент для ухвалення управлінських рішень на сучасному рівні.

Інноваційні технології прогнозування та симуляційного моделювання є важливими інструментами для підтримки управлінських рішень. Використання математичних моделей, штучного інтелекту та машинного навчання дозволяє урядам не лише оцінювати поточні ризики, але й передбачати можливі сценарії розвитку подій. Як наголошується в дослідженні [4, с. 10], впровадження прогнозних моделей у державному управлінні значно підвищує точність управлінських рішень і зменшує ризики

помилки. Зокрема, успішний досвід використання таких моделей продемонстрували США та Сінгапур, які активно застосовують симуляційні підходи для планування державних політик [98].

Розвиток системи інформаційно-аналітичного забезпечення значною мірою залежить від активної співпраці з міжнародними партнерами. Залучення їхнього досвіду та ресурсів дозволить підвищити якість аналітичної діяльності та забезпечити ефективність управлінських рішень. Співпраця може охоплювати обмін даними, реалізацію спільних проєктів і програм, а також участь у міжнародних конференціях, семінарах і робочих групах. Така взаємодія сприятиме впровадженню провідних світових практик у вітчизняну систему аналітичного забезпечення.

Окрім цього, вдосконалення законодавчої бази є ключовим елементом для забезпечення правового підґрунтя функціонування інформаційно-аналітичних служб. Особливу увагу необхідно приділити регулюванню питань захисту даних та конфіденційності інформації, що дозволить створити умови для безпечного і прозорого використання інформаційних ресурсів. Це також сприятиме зміцненню довіри громадськості до діяльності таких служб, гарантуючи дотримання їхніх прав у сфері інформаційної безпеки.

Для підвищення ефективності діяльності інформаційно-аналітичних служб важливо використовувати чіткі показники оцінки. До таких показників можна віднести задоволеність користувачів, час реагування на запити, точність прогнозів і обсяг зекономлених ресурсів завдяки автоматизації. Як наголошується в звіті Європейської комісії, застосування систематичних метрик дозволяє не лише оцінювати успішність реалізованих ініціатив, але й ідентифікувати слабкі місця, які потребують удосконалення [93].

Системний підхід до розвитку міжнародної співпраці та вдосконалення правового регулювання створює передумови для формування стійкої та ефективної системи інформаційно-аналітичного забезпечення, яка відповідає сучасним викликам та потребам суспільства [18].

Інформаційно-аналітичні служби відіграють ключову роль у досягненні цілей сталого розвитку (ЦСР), оскільки вони забезпечують об'єктивний моніторинг та аналіз прогресу за відповідними показниками. Зокрема, такі служби можуть оцінювати ефективність реалізації програм у сферах екології, економіки, соціальної рівності та освіти. Як відзначено в документах ООН, інтеграція ЦСР у роботу аналітичних служб сприяє підвищенню якості державного управління та забезпеченню сталого розвитку країни [99].

Важливим напрямом є впровадження систем інформаційного моніторингу та прогнозування, які дозволять здійснювати точний аналіз поточної ситуації та сприяти прийняттю обґрунтованих рішень. Це допоможе оперативніше реагувати на виклики, зокрема в політичній, економічній та соціальній сферах, і підвищити ефективність управління.

Окрему увагу необхідно приділити забезпеченню стійкості та безпеки інформаційно-аналітичних служб. Кібербезпека стає критичним аспектом у сучасному цифровому середовищі. Для цього необхідно впроваджувати передові технології захисту даних, організовувати регулярні навчання персоналу з питань кібербезпеки та вдосконалювати протоколи реагування на інциденти. Ці заходи забезпечать безпеку інформаційних систем і зміцнять їхню здатність протистояти кіберзагрозам [82].

Для підвищення ефективності інформаційно-аналітичного забезпечення необхідно приділяти особливу увагу постійному оновленню технічного обладнання та програмного забезпечення. Це дозволить не лише підтримувати високу якість і швидкість обробки інформації, але й забезпечити відповідність сучасним технологіям і стандартам. Впровадження новітнього обладнання сприятиме підвищенню надійності системи, оптимізації процесів і створенню умов для масштабування функцій.

Для забезпечення об'єктивності та достовірності аналізу даних важливо вдосконалювати процеси збору, обробки та інтерпретації інформації. Це може бути досягнуто шляхом автоматизації окремих етапів роботи, розробки та впровадження стандартизованих методик обробки інформації, а також

використання аналітичних інструментів на основі штучного інтелекту. Такий підхід дозволить зменшити людський фактор, уникнути упередженості в аналізі та підвищити точність прогнозів і управлінських рішень. Впровадження цих заходів створить передумови для ефективного функціонування інформаційно-аналітичних служб, підвищить якість управлінських процесів і сприятиме загальному розвитку інформаційного суспільства [50, с. 56].

Для ефективного розвитку системи інформаційно-аналітичного забезпечення важливо враховувати соціальні та етичні аспекти впровадження сучасних технологій. Розробка правових та етичних норм повинна гарантувати захист конфіденційності та приватності даних, забезпечувати об'єктивність і неупередженість аналізу, а також запобігати випадкам дискримінації чи переслідувань. Такі кроки сприятимуть зміцненню довіри громадськості до діяльності інформаційно-аналітичних структур [32].

Активна співпраця з академічними установами, приватним сектором і громадськістю є ключовою для забезпечення сталого розвитку таких служб. Такий підхід дозволяє обмінюватися передовими практиками, розробляти інноваційні інструменти та методи аналізу, а також адаптувати новітні досягнення науки й техніки до потреб державного управління. Спільні зусилля цих сторін створюють умови для ефективного функціонування інформаційно-аналітичних систем і сприяють їх інтеграції в глобальне інформаційне середовище [4, с. 9].

Таким чином, підвищення ефективності аналітичної роботи в наданні інформаційних послуг органами державного управління є одним із ключових завдань для створення сучасної, прозорої та ефективної системи управління в Україні. Аналіз сучасного стану галузі демонструє низку проблем, серед яких недостатній рівень технічного забезпечення, відсутність кваліфікованих кадрів, технологічне відставання та обмеженість нормативно-правового регулювання. Водночас Україна володіє значним науково-технічним потенціалом, який у поєднанні з впровадженням новітніх технологій, таких як

штучний інтелект, машинне навчання та аналіз великих даних, може сприяти оптимізації процесів збору, обробки та інтерпретації інформації.

Особливого значення набуває клієнтоорієнтований підхід у наданні інформаційних послуг, який передбачає врахування потреб громадян, бізнесу та інших користувачів у створенні зручних та прозорих інформаційних систем. Розвиток електронного урядування, інтеграція відкритих даних та забезпечення зворотного зв'язку між владою та суспільством сприяють підвищенню довіри до органів державної влади та ефективності їхньої роботи. Важливим аспектом також є впровадження систем інформаційного моніторингу та прогнозування, які дозволяють приймати обґрунтовані управлінські рішення та оперативно реагувати на виклики в політичній, економічній і соціальній сферах.

Реалізація цих ініціатив потребує зміцнення матеріально-технічної бази, постійного вдосконалення кваліфікації персоналу, впровадження інноваційних підходів у роботу інформаційно-аналітичних служб, а також створення сприятливого законодавчого середовища. Окрему увагу слід приділити забезпеченню кібербезпеки, що є критичним аспектом для захисту даних та збереження конфіденційності. Залучення міжнародного досвіду, участь у глобальних проєктах і співпраця з міжнародними організаціями можуть стати каталізатором для впровадження найкращих світових практик у цій сфері.

Загалом, для забезпечення сталого розвитку та ефективності інформаційно-аналітичного забезпечення необхідно розвивати інтегровані інформаційні системи, орієнтовані на потреби сучасного суспільства. Це передбачає інвестиції в інновації, активне залучення громадськості та приватного сектора, а також впровадження принципів прозорості й підзвітності. Тільки комплексний підхід дозволить перетворити інформаційно-аналітичні служби на потужний інструмент управління, здатний забезпечити якісні державні послуги та сприяти зміцненню демократичних інститутів в Україні.

ВИСНОВКИ

Інформаційно-аналітична діяльність займає ключове місце у сучасному державному управлінні, забезпечуючи ефективність процесів ухвалення рішень, управління інформаційними потоками та прогнозування суспільно значущих подій. Вона є інструментом, який дозволяє органам державної влади діяти злагоджено, оперативно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища і формувати стратегії розвитку, що відповідають викликам сучасного світу. В умовах стрімкого розвитку інформаційного суспільства та технологій, зростання обсягів даних та їх значущості для управлінських процесів, актуальність вдосконалення інформаційно-аналітичної діяльності важко переоцінити.

Дослідження в цій сфері підтверджують, що головною перевагою інформаційно-аналітичної діяльності є її здатність інтегрувати інформацію з різних джерел, проводити її глибокий аналіз та забезпечувати управлінців обґрунтованими рекомендаціями. Ця діяльність охоплює широкий спектр завдань: від збору, обробки і систематизації даних до формування прогнозів і моделювання можливих сценаріїв розвитку подій. Завдяки цьому, вона сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень та реалізації стратегічних цілей державної політики.

В умовах глобалізації та зростання ролі інформації інформаційно-аналітична діяльність виступає важливим інструментом для забезпечення прозорості та підзвітності органів влади. Зокрема, вона сприяє формуванню відкритих каналів комунікації з громадянами, що підвищує рівень довіри до державних інституцій. Водночас розвиток цифрових технологій, таких як великі дані, штучний інтелект та автоматизовані системи аналізу, відкриває нові можливості для підвищення якості та оперативності роботи аналітичних підрозділів. Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє не лише оптимізувати процеси обробки даних, але й забезпечити їх надійний захист та доступність.

Важливою складовою інформаційно-аналітичної діяльності є електронне урядування, яке створює основу для інтеграції інформаційних систем різних органів влади. Це сприяє зниженню адміністративних бар'єрів, покращенню якості надання послуг та підвищенню їхньої доступності для громадян. У цьому контексті інформаційно-аналітичні підрозділи відіграють ключову роль, забезпечуючи злагодженість і координацію дій державних установ.

Однак, попри досягнутий прогрес, у сфері інформаційно-аналітичної діяльності залишається чимало проблем. Серед них можна виділити недосконалість нормативно-правової бази, брак кваліфікованих кадрів та низький рівень технічного забезпечення окремих підрозділів. Ці виклики потребують негайного вирішення, адже ефективна інформаційно-аналітична діяльність є запорукою успішного функціонування державного апарату та реалізації соціально-економічних реформ.

Наукові дослідження вказують на необхідність удосконалення підходів до організації інформаційно-аналітичної діяльності. Зокрема, особливу увагу слід приділити розробці та впровадженню єдиних стандартів обробки даних, забезпеченню їхньої сумісності та інтеграції у загальнодержавні інформаційні системи. Крім того, важливим аспектом є підготовка фахівців, здатних працювати з новітніми технологіями та забезпечувати їхнє ефективне використання в управлінській діяльності.

Перспективи подальшого розвитку інформаційно-аналітичної діяльності пов'язані із впровадженням інноваційних технологій, розробкою нових методик аналізу даних та інтеграцією міжнародного досвіду. Це сприятиме підвищенню ефективності управлінських процесів, покращенню якості державних послуг та зміцненню позицій України у світовому інформаційному просторі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин Р. Р. Електронне врядування, інформаційні технології, ресурси та сервіси на державній службі : навч.-метод. комплекс. Тернопіль : ТНЕУ. 2020. 140 с.
2. Архипова Є. О. Електронне врядування як форма організації державного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*: електронне наукове фахове видання. 2015. № 4. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=855> (дата звернення: 03.11.2024).
3. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії методології, практики : монографія. Київ : Вид-во УАДУ, 2000. 328 с.
4. Бакуменко Р. Інформаційно-аналітичне забезпечення органів військового управління: стан, проблеми та підготовка фахівців. *Військова освіта*. 2019. № 1 (39). С. 8–16.
5. Березовська І. Р., Русак Д. М. Державна інформаційна політика України та основні напрями її вдосконалення. *Міжнародні відносини. Серія «Економічні науки»*. 2014. № 4. URL: http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/issue/view/132 (дата звернення: 03.09.2024).
6. Борисенко В. Д. Електронне врядування в публічному адмініструванні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Право. 2023. Т. 2. № 76. С. 36–40. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.76.2.5> (дата звернення: 16.10.2024).
7. Бучковська О. Ю. Електронне врядування як основа взаємодії держави та суспільства в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 3. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1600> (дата звернення: 13.10.2024).

8. Варенко В. М. Інформаційно-аналітичні технології прийняття ефективних управлінських рішень. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2014. № 3. С. 62–65.
9. Варенко В. М., Братусь І. В., Дорошенко В. С., Смольніков Ю. Б., Юрченко В. О. Системний аналіз інформаційних процесів : навч. посіб. Київ : Ун-т «Україна», 2013. 203 с.
10. Варенко В. М. Інформаційно-аналітична діяльність : навч. посіб. Київ : Університет «Україна», 2014. 417 с.
11. Варенко В. Методичний аспект створення інформаційно-аналітичних документів: аналіз, технології, проблеми. *Вісник Книжкової палати*. 2015. № 3. С. 46–48.
12. Варенко В. М. Аналітика: сучасні тенденції та виклики. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2019. № 1. С. 118–123.
13. Варенко В. М. Інформаційна аналітика в Україні: необхідність упровадження, проблеми функціонування, перспективи розвитку. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2013. № 1. С. 35–38
14. Варенко В. М. Операційна (онлайн) аналітика: реалії та перспективи. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2021. № 1. С. 35–41.
15. Варенко В. М. Сучасні технології роботи з інформацією в аналітиці. *Інформація, комунікація та управління знаннями в глобалізованому світі* : матеріали Четвертої Міжнар. наук. конф., м. Київ, 20–22 трав. 2021 р. Київ, 2021. С. 187–189.
16. Васьківська К. В., Васьківський Ю. П., Галімуков Ю. О. Розвиток електронного урядування в публічному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 8. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/dy/article/view/1969/1990> (дата звернення: 15.09.2024).

17. Голобородько Т. В. Відкриті дані як технологія електронного урядування. *Collection of Scientific Papers «SCIENTIA»*, (June 24, 2022; Helsinki, Finland), 27–30. URL: <https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/272> (дата звернення: 08.10.2024).

18. Голобородько Т. В., Данилевська А. О. Цифрова Україна в міжнародних рейтингах: відкриті дані як показник цифровізації та розвитку електронного урядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 11. URL: file:///C:/Users/User/Downloads/Duur_2022_11_8.pdf (дата звернення: 06.09.2024).

19. Голобуцький О. Концепція електронного урядування і сучасні потреби України. *Політ. менеджмент*. 2005. № 5. С. 75–86.

20. Горовий В. Бібліотечні орієнтири в глобальних інформаційних обмінах. *Наукові праці Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського*. 2020. Вип. 58. С. 11–24. URL: <https://doi.org/10.15407/nr.58.011> (дата звернення: 07.10.2024).

21. Горовий В. М. Соціальні інформаційні комунікації, їх наповнення і ресурс : монографія. Київ, 2010. 230 с.

22. Горовий В. Бібліотечний ресурс у сучасній інформаційній діяльності. *Наукові праці Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського*. 2022. Вип. 63. С. 9–22. URL: <https://doi.org/10.15407/nr.63.009> (дата звернення: 07.10.2024).

23. Горовий В. Служба інформаційно-аналітичного забезпечення органів державної влади Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського (1992-2006): етапи становлення. *Архіви України*. 2006. № 1–6 (259). С. 71–78.

24. Гранчак Т. Інформаційно-аналітичні структури як суб'єкти національної інформаційної політики. *Наукові праці Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського*. 2016. Вип. 43. С. 24–46.

25. Грень Р. Т. Інтеграція України в єдиний цифровий простір ЄС. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2023. Вип. 47. С. 25–29.
26. Давидюк А. Інформатизація державного управління. *Україна у світовому просторі: минуле і сучасність* : зб. мат. III Всеукр. наук.-практ. конф. студ. та аспір. м. Луцьк, 22 трав. 2024 р. ; упорядник Н. В. Кінд-Войтюк. Луцьк, 2024. С. 233–235.
27. Давидюк А. Ю., Петрович В. В. Використання інформаційно-аналітичних документів у системі службової документації органів місцевого самоврядування. *Молодий дослідник* : зб. наук. пр. здоб. і мол. учен. № 3. 2024. К., 2024. С. 33–36.
28. Декалюк О. В. Концепція електронного урядування в практиці зарубіжних країн. *Держави та регіони.* Серія: Економіка та підприємництво. 2020. № 4 (115). С. 43–47. URL: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-4-8> (дата звернення: 02.10.2024).
29. Додонов О., Путягін В., Валетчик В. Інформаційно-аналітична підтримка прийняття управлінських рішень. *Реєстрація, зберігання і обробка даних.* 2005. Т. 7. № 2. С. 77–93.
30. Дяченко Н. Інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування. *Публічне адміністрування: теорія та практика.* 2013. Вип. 2. URL: <http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2013-02%2810%29/14.pdf> (дата звернення: 01.10.2024).
31. Електронне урядування та електронна демократія : навч. посіб. у 15 ч. / за заг. ред. А. І. Семенченка, В. М. Дрешпака. Ч. 1 : Вступ до курсу. Концептуальні засади електронного урядування та електронної демократії. Київ : ФОП Москаленко О. М., 2017. 70 с.
32. Захарова В. І., Філіпова Л. Я. Основи інформаційно-аналітичної діяльності. Київ : ЦУЛ, 2013. 336 с.

33. Звітність і документообіг. Звітність і документообіг – СОТА. URL: <https://sota-buh.com.ua/> (дата звернення: 11.09.2024).

34. Іванюк О. В., Довженко В. А., Кравець І. В. Перспективи впровадження інформаційних технологій у вітчизняній системі публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 4. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/37.pdf (дата звернення: 16.10.2024).

35. Кабиліна Ю. М. Моніторинг механізмів інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності органів публічної влади. *Наукові перспективи*. 2024. № 4(46). С. 196–206.

36. Квітка С. А., Соколовська О. О. Електронне урядування як інноваційний механізм взаємодії влади, бізнесу та громадянського суспільства: зарубіжний досвід та передумови розвитку в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2015. № 9. С. 26–34

37. Кириченко В. М. Інформаційне забезпечення державного управління в Україні. Збірник наукових праць УАДУ при Президентові України. 2003. Вип. 1. С. 233–238.

38. Клименко І. В. Електронне урядування як інновація державного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 12. С. 76–79.

39. Кобелєв О., Чжен Н. Інформаційна аналітика в організаційній структурі провідних бібліотек України (за матеріалами аналізу сайтів). *Вісник Книжкової палати*. 2014. № 12. С. 26–28.

40. Коваль Р. А. Інформаційне забезпечення діяльності органів державної влади в умовах глобалізації на регіональному рівні. *Вісник Національного університету цивільного захисту України*. Серія : Державне управління. 2014. Вип. 1. С. 103–111.

41. Коваль Р. А. Інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності органів влади : автореф. дис... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02 / Класич. приват. ун-т. Запоріжжя, 2008. 20 с.

42. Коваль Р. А. Інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності органів державної влади. *Теорія та практика державного управління*. Харків, 2006. № 1 (113). С. 223–226.
43. Коломієць Є. В., Каракай М. С., Касьянюк С. В. Структура та зміст інформаційно-аналітичної системи державного управління. Донбаська державна машинобудівна академія, 2020. 423 с.
44. Котковський В. Р. Інформаційно-аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень у діяльності органів державної влади. *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 4 (51). С. 132–138.
45. Кужда Т. І. Стан та перспективи розвитку електронного урядування в Україні та в світі. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/32398/2/monograph_PU_2020_TNTU_Kuzhda_T_I-Current_state_and_prospects_71-86.pdf (дата звернення: 03.11.2024).
46. Ліпкан В. А., Сопілко І. М., Кір'ян В. О. Правові засади розвитку інформаційного суспільства в Україні : монографія. Київ : ФОП О. С. Ліпкан, 2015. 664 с.
47. Мандзюк О. І. Правова природа аналітичної діяльності. *Підприємництво, господарство і право*. 2016. № 7. С.123–128.
48. Мандзюк О. Цілі і завдання аналітичної діяльності у сфері інформаційних відносин. *Підприємництво, господарство і право*. 2018. № 1. С. 110–113.
49. Мандзюк О. А. Інформаційно-аналітичні служби, центри аналітичних досліджень як суб'єкти аналітичної діяльності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2018. Вип. 48. Т. 1. С. 164–170.
50. Медведенко І. В. Електронне урядування: міжнародний досвід та перспективи для України. *Український економічний часопис*. 2024. № 6. С. 52–58.

51. Медведєва В. Стратегічні комунікації у забезпеченні наукового супроводу бібліотечно-інформаційної діяльності. *Наукові праці Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського*. 2019. Вип. 52. С. 61–68.

52. Медведєва В. Протистояння негативній інформаційній агресії у вітчизняному інформаційному просторі. *Наукові праці Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського*. 2020. Вип. 57. С. 301–310.

53. Медведєва В. Становлення інформаційно-комунікаційних технологій у діяльності інформаційно-аналітичних служб бібліотек (на прикладі Служби інформаційно-аналітичного забезпечення органів державної влади НБУВ) : монографія. Київ : Нац. б-ка України ім. В. І. Вернадського, 2013. 176 с.

54. Мельничук Н. Ю, Семчук Ю. І. Електронне урядування у сфері реалізації публічної влади: переваги та недоліки. *Академічні візії*. 2023. № 15. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/684> (дата звернення: 26.09.2024).

55. Міністерство внутрішніх справ України. Офіційний сайт. URL: <https://mvs.gov.ua/> (дата звернення: 20.10.2024).

56. Міністерство економіки України. Офіційний сайт. URL: <https://me.gov.ua/?lang=uk-UA> (дата звернення: 20.10.2024).

57. Міністерство культури та стратегічних комунікацій України. Офіційний сайт. URL: <https://mcsc.gov.ua/> (дата звернення: 20.10.2024).

58. Міністерство соціальної політики України. Офіційний сайт. URL: <https://www.msp.gov.ua/> (дата звернення: 20.10.2024).

59. Міністерство цифрової трансформації України. Офіційний сайт. URL: <https://thedigital.gov.ua/> (дата звернення: 20.10.2024).

60. Мужайло В. Д., Колеснікова С. К., Несененко П. П. Електронне урядування як важливий чинник удосконалення державного управління в умовах децентралізації. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2020_4_19 (дата звернення: 18.09.2024).

61. Національний інститут стратегічних досліджень. Офіційний сайт. URL: <https://niss.gov.ua/> (дата звернення: 20.10.2024).
62. Петрович В. Інформаційно-аналітичні документи в системі документації органів місцевого самоврядування України. *Українське державотворення: проблеми та сучасність* : зб. наук. пр., присвячений 155-річчю від дня народження державного діяча Михайла Грушевського. Луцьк, 2021. Вип. XVII. С. 90–94.
63. Погребняк І. Є. Електронний уряд (e-government) і електронне урядування (e-goverence): поняття та принципи функціонування. URL: <https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2014/10/Pogrebnyak7.pdf> (дата звернення: 24.09.2024).
64. Полінкевич О. М. Обґрунтування управлінських рішень та оцінювання ризиків : навч. посіб. Луцьк : Вежа-Друк, 2023. URL: https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2023-12/Посібник%20ОУРОР_Полінкевич_Волинець_онлайн%20з%20обкладинкою%20готовий.pdf (дата звернення: 12.10.2024).
65. Про Адміністрацію Президента України : Указ Президента України від 14.12.1996 № 1220/96 (Втрата чинності від 27.01.2005) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1220/96#Text> (дата звернення: 02.10.2024).
66. Про внесення змін до Указу Президента України від 31 липня 2000 року № 933 : Указ Президента України від 24.07.2001 № 546/2001. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/546/2001#Text> (дата звернення: 03.10.2024).
67. Про Дослідницьку службу Верховної Ради України : Розпорядження Голови верховної Ради України від 11 серпня 2022 р. №438 (Редакція від 03.05.2024). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/438/22-%D1%80%D0%B3#Text> (дата звернення: 04.10.2024).
68. Про затвердження завдань Національної програми інформатизації на 2022–2024 роки : Постанова Верхов. Ради України від 08.07.2022 № 2360-

IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2360-20#Text> (дата звернення: 04.10.2024).

69. Про затвердження Положення про Інститут законодавства Верховної Ради України та його структури : Розпорядж. Голови Верхов. Ради України від 04.08.2003 № 770 (Втрата чинності від 11.08.2022). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/770/03-пр#Text> (дата звернення: 08.10.2024).

70. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI (Редакція від 27.04.2024). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text> (дата звернення: 01.10.2024).

71. Про інформацію : Закон України від 02.10.1992 № № 2657-XII (Редакція від 15.11.2024). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text> (дата звернення: 28.09.2024).

72. Про Концепцію Національної програми інформатизації : Закон України від 04.02.1998 р. № 75/98-ВР (Редакція від 01.01.2022). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/75/98-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 03.12.2024).

73. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 20.09.2017 № 649-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-р#Text> (дата звернення: 01.10.2024).

74. Про науково-технічну інформацію : Закон України від 25.06.1993 № 3322-XII (Редакція від 19.04.2014). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3322-12#Text> (дата звернення: 18.08.2024).

75. Про Порядок оприлюднення у мережі Інтернет інформації про діяльність органів виконавчої влади : Постанова Каб. Міністрів України від 04.01.2002 № 3 (Редакція від 24.09.2024). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3-2002-п#Text> (дата звернення: 14.08.2024).

76. Про створення Національного інституту стратегічних досліджень : Указ Президента України від 04.03.1992 № 127 (Редакція від 16.12.2002). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/127/92#Text> (дата звернення: 03.12.2024).

77. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 20.09.2017 № 649-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-p#Text> (дата звернення: 14.08.2024).

78. Пугач А. О. Сутність процесу інформаційно-аналітичного забезпечення органів державної виконавчої влади в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2010. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2010_8_6 (дата звернення: 16.10.2024).

79. Пугач А. О. Шляхи удосконалення інформаційно-аналітичної діяльності в системі державного управління України. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2010. № 4. С. 94–101.

80. Пугач А. О. Взаємодія органів державного управління та неурядових організацій в Україні в системі інформаційно-аналітичної діяльності влади. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2012. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2012_3_9 (дата звернення: 03.09.2024).

81. Пугач А. О. Оптимізація постановки цілей та вироблення завдань у системі інформаційно-аналітичного забезпечення державного управління України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2012. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2012_8_9 (дата звернення: 03.09.2024).

82. Регеда В. О. Ключові проблеми використання великих даних в інформаційних системах на сучасному етапі розвитку. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Технічні науки*. Київ, 2024. URL: https://www.tech.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/4_2024/29.pdf (дата звернення: 04.10.2024).

83. Рошук М. В. Розвиток електронного урядування в Україні: правовий аспект забезпечення безпеки інформації. *Безпека систем електронного урядування*. 2018. Вип. 24. С. 17–22. URL: <https://bit.ly/4gdeLe5> (дата звернення: 03.10.2024).

84. Савченко І. М., Ягупов В. В. Інформаційно-аналітична діяльність педагогічних працівників професійно-технічних навчальних закладів : термінол. слов. Київ : ІПТО НАПН України, 2014. 127 с.

85. Сербін О., Ярошенко Т. Інформаційно-аналітичні центри університетів та бібліотек: виклики часу. *Український інформаційний простір*. 2022. № 2. Число 10. С. 293–312

86. Стратегія розвитку інформаційного суспільства в Україні : Розпорядж. КМУ від 15.05.2013 р. № 386-р. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/386-2013-%D1%80#Text> (дата звернення: 03.09.2024).

87. Титаренко О. Р., Саух Ю. П. Інформаційно-аналітичне та експертно-консультативне забезпечення діяльності органів державного управління у сучасних умовах. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2013. № 12. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=664> (дата звернення: 08.10.2024).

88. Царенко І. О. Електронне урядування як інструмент посилення конкурентоспроможності країни. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/76.pdf (дата звернення: 19.09.2024).

89. Центр досліджень соціальних комунікацій. URL: <https://nbuviar.gov.ua/> (дата звернення: 19.09.2024).

90. Чуба Н. В. Електронне врядування та адаптація державної служби України до стандартів ЄС. *Публічне урядування*. 2022. № 2(30). С. 101–109. URL: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-2\(30\)-13](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-2(30)-13) (дата звернення: 30.09.2024).

91. Чукут С. А., Клименко І. В., Линьов К. О. Електронний уряд : наук.практ. довід.URL: https://ktpu.kpi.ua/wpcontent/uploads/2016/02/Elektronni-j-uryad_nauk_prakdovidnik_SChukut_Linov_Klimenko.pdf (дата звернення: 03.12.2024).
92. Яковлев С. Ю. Інструменти електронного урядування в Україні: стан та перспективи розвитку. *Вісник національного університету цивільного захисту України Серія «Державне управління»*. 2023. № 2(19). С. 198–206. URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/19423/1/Yakovlev.pdf> (дата звернення: 16.10.2024).
93. E-Government Benchmark Report. URL: <https://egov-benchmark.eu/> (дата звернення: 13.10.2024).
94. European Commission Report on Digital Governance. URL: <https://ec.europa.eu/> (дата звернення: 14.10.2024).
95. <https://publicadministration.un.org/egovkb/Data-Center> (дата звернення: 16.09.2024).
96. ISO 30401:2018(en). Knowledge management systems. URL: <https://www.iso.org/standard/68683.html> (дата звернення: 04.11.2024).
97. ISO/IEC 27001:2022(en) Information security, cybersecurity and privacy protection – Information security management systems – Requirements . URL: <https://www.iso.org/ru/standard/27001> (дата звернення: 04.11.2024).
98. OECD Studies on Public Sector Innovation. URL: <https://www.oecd.org/> (дата звернення: 11.09.2024).
99. UN Sustainable Development Goals (SDGs) Documentation. URL: <https://sdgs.un.org/> (дата звернення: 16.10.2024).
100. World Bank Data Integration Strategies. URL: <https://data.worldbank.org/> (дата звернення: 28.09.2024).

ДОДАТКИ

Додаток А

Зміст поняття «інформаційно-аналітична діяльність»

Автор	Визначення
Варенко В.	Інформаційно-аналітична діяльність – це інтелектуальна діяльність, у якій за певним алгоритмом перетворюється первинна інформація у вторинну (аналітичну) у формі довідок, звітів, прогнозів тощо.
Маркелов К.	Діяльність аналітиків, що займаються дослідженням інформаційної сфери суспільства, моделюванням процесів соціального управління та управління інформаційними потоками.
Телешун С., Титаренко О.	Особливий вид інформаційної діяльності, що охоплює виявлення, обробку, збереження та поширення інформації переважно в управлінській, політичній і економічній сферах.
Сляднева Н.	Інформаційна аналітика займається створенням нового знання на основі обробки існуючої інформації, спираючись як на природний інтелект, так і на комп'ютерні технології.
Сілкова Г.	Вид інформаційної діяльності, спрямований на оптимізацію управлінських рішень через якісну обробку інформації та розробку варіантів впливу на проблемні ситуації.
Нестеренко О.	Сукупність дій і заходів для обґрунтування рішень на основі методів збирання, обробки й аналізу даних з використанням інформаційних технологій.

Джерело: Таблицю складено автором