

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ В.І. ВЕРНАДСЬКОГО
КАФЕДРА КОМП'ЮТЕРНИХ ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

На правах рукопису

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА НА ЗДОБУТТЯ СТУПЕНЯ ВИЩОЇ
ОСВІТИ «МАГІСТР»
ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНА СЛУЖБА: СТВОРЕННЯ, ФУНКЦІЇ,
НАПРЯМИ ДІЯЛЬНОСТІ

Здобувача вищої освіти
Олещенка Романа Сергійовича
спеціальності «Інформаційна,
бібліотечна та архівна справа»
Навчально-наукового інституту
муніципального управління та
міського господарства


(підпис)

Науковий керівник:
доктор філософії Кучерявий В.М.


(підпис)

Національна шкала добре
Кількість балів 46
Оцінка: ECTS C

АНОТАЦІЯ

ОЛЕЩЕНКО Роман Сергійович. Інформаційно-аналітична служба: створення, функції, напрями діяльності.

У роботі досліджується інформаційно-аналітична служба її створення, функції та напрями діяльності. Під час написання роботи було розглянуто теоретичні засади створення інформаційно-аналітичної служби; досліджено основні функції та завдання інформаційно-аналітичної служби (на прикладі відділу організаційно-аналітичної роботи Голосіївської районної у місті Києві державної адміністрації); висвітлено напрями діяльності та оптимізації роботи інформаційно-аналітичної служби відділу організаційно-аналітичної роботи Голосіївської районної у місті Києві державної адміністрації.

Ключові слова: інформаційно-аналітична служба, інформаційно-аналітична діяльність, управлінські рішення, документи, інформаційні технології.

SUMMARY

OLESHCHENKO Roman. Information and analytical service: creation, functions, areas of activity.

The work examines the information and analytical service of its creation, functions and areas of activity. During the writing of the paper, the theoretical foundations of the creation of an information and analytical service were considered; the main functions and tasks of the information and analytical service were investigated (on the example of the department of organizational and analytical work of Holiivska district in the city of Kyiv state administration); the areas of activity and optimization of the information and analytical service of the department of organizational and analytical work of the Holiiv district state administration in the city of Kyiv are highlighted.

Keywords: information and analytical service, information and analytical activity, management decisions, documents, information technologies.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТВОРЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОЇ СЛУЖБИ	
1.1. Поняття та сутність інформаційно-аналітичної служби на сучасному етапі.....	9
1.2. Нормативно-правова база створення та діяльності інформаційно-аналітичних служб.....	18
1.3. Структура та організаційні особливості інформаційно-аналітичної служби.....	26
РОЗДІЛ II. ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ ТА ЗАВДАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОЇ СЛУЖБИ (НА ПРИКЛАДІ ВІДДІЛУ ОРГАНІЗАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОЇ РОБОТИ ГОЛОСІЇВСЬКОЇ РАЙОННОЇ У МІСТІ КИЄВІ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ)	
2.1. Інформаційно-аналітичне забезпечення управлінських рішень.....	36
2.2. Моніторинг і аналіз інформаційних потоків у діяльності Відділу	44
2.3. Організація комунікаційної взаємодії з іншими структурними підрозділами Голосіївської районної у місті Києві державної адміністрації...	52
РОЗДІЛ III. НАПРЯМИ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ РОБОТИ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОЇ СЛУЖБИ ВІДДІЛУ ОРГАНІЗАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОЇ РОБОТИ ГОЛОСІЇВСЬКОЇ РАЙОННОЇ У МІСТІ КИЄВІ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ	
3.1. Використання сучасних інформаційних технологій у роботі служби.....	61
3.2. Стратегії розвитку інформаційно-аналітичної діяльності.....	69
3.3. Оцінка ефективності діяльності та перспективи вдосконалення.....	78
ВИСНОВКИ.....	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	92
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасний розвиток інформаційного суспільства вимагає якісної організації інформаційно-аналітичної діяльності як на рівні держави, так і на рівні бізнесу та громадських організацій. Інформація стала стратегічним ресурсом, який визначає конкурентоспроможність, ефективність управління та здатність до адаптації у швидкозмінних умовах. У цьому контексті дослідження інформаційно-аналітичних служб (далі - ІАС), їхньої структури, функцій та напрямів діяльності набуває особливої актуальності. На нашу думку, інформаційно-аналітична діяльність має вагомe значення для багатьох галузей знань, зокрема інформатики, управління, соціології, архівної справи та бібліотекознавства.

За О. Чернушкіною, в «умовах швидкого розвитку технологій та розширення цифрового середовища актуальними залишаються питання розробки теоретичних основ створення ІАС як ключової структурної одиниці організації» [80]. Власне, на часі й формування єдиної методології інформаційно-аналітичної діяльності, розвиток аналітичних методів роботи з великими обсягами даних (Big Data) та інтеграції алгоритмів штучного інтелекту (AI). Поза увагою не можна залишити й вивчення впливу інформації на прийняття управлінських рішень та їхнє стратегічне планування. Попри значну кількість досліджень у цій сфері, багато аспектів залишаються недостатньо вивченими, зокрема роль людського фактора, стандартизація функцій ІАС у різних галузях, а також проблема інтеграції технологій у вже існуючі управлінські моделі.

На практиці ІАС є фундаментом для забезпечення оперативного доступу до релевантної інформації; якісного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища організацій; ухвалення виважених рішень на основі достовірних даних; стратегічного прогнозування та оцінки ризиків. У державному секторі ІАС допомагають формувати політику, планувати економічний розвиток, забезпечувати національну безпеку. У приватному секторі вони сприяють

інноваціям, адаптації до ринкових змін і підвищенню конкурентоспроможності компаній [80]. Особливу роль ІАС відіграють у кризових ситуаціях, таких як військові конфлікти, економічні кризи чи природні катастрофи. Саме вони забезпечують моніторинг, аналіз ситуації та розробку сценаріїв для подолання викликів. Попри значний потенціал ІАС, існує низка проблем, що обмежують їхню ефективність, а саме:

1. недостатній рівень стандартизації у зв'язку із відсутністю єдиних стандартів для оцінки діяльності ІАС у різних галузях;

2. подекуди відсутній й кадровий дефіцит через брак висококваліфікованих фахівців, здатних поєднувати аналітичне мислення з технічними навичками;

3. інформаційна перенасиченість, коли організації часто стикаються з надлишком даних, що ускладнює їхній аналіз і використання;

4. технічні обмеження, бо не всі організації мають доступ до сучасних технологій для обробки великих обсягів інформації;

5. загрози кібербезпеки, коли в умовах цифровізації захист інформації стає одним із ключових пріоритетів для ІАС [80].

Для України розвиток інформаційно-аналітичних служб має стратегічне значення з огляду на:

- потребу адаптації до європейських стандартів управління та інформаційної діяльності;

- військову агресію росії, яка вимагає ефективного аналізу ситуації, оцінки ризиків і розробки антикризових рішень;

- цифровізацію економіки, що зумовлює необхідність оптимізації інформаційних процесів у державних і приватних структурах;

- реалізацію реформ у системі публічного управління, зокрема підвищення прозорості та підзвітності через інформаційно-аналітичні інструменти. Саме зараз, на думку О. Шершун, «державна спрямовує свої зусилля на подальшій цифровізації (диджиталізації) державно-управлінських процесів на різних рівнях управління фінансово-бюджетної сфери» [82]. Так,

було розроблено розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації», яку було схвалено у листопаді 2021 року [77]. Зусилля були спрямовані на покращення цифрових послуг, зокрема щодо впровадження системи управління ризиками, гармонізації вітчизняного законодавства з законодавством ЄС, удосконалення нормативного забезпечення та пошук ІТ рішень, широка комунікаційна підтримка процесу, що впроваджується відповідно до Угоди про Асоціацію України та ЄС.

Дослідження інформаційно-аналітичних служб відкриває нові можливості для впровадження сучасних технологій, таких як штучний інтелект, автоматизовані системи підтримки ухвалення рішень, блокчейн для забезпечення прозорості інформаційних потоків. У свою чергу, впровадження цих інновацій дозволить значно підвищити ефективність ІАС, зробити їхню діяльність більш оперативною, точною та економічно вигідною. Саме тому, актуальність теми магістерської роботи обумовлена зростаючою роллю інформаційно-аналітичної діяльності в умовах цифрової трансформації суспільства. Дослідження створення, функцій та напрямів діяльності інформаційно-аналітичних служб сприятиме вдосконаленню їхньої роботи, підвищенню конкурентоспроможності організацій і держави, а також допоможе вирішити нагальні проблеми сучасного інформаційного простору.

Маємо додати, що Міністерство цифрової трансформації задалося ціллю, щоб 100% сервісів перейшло на онлайн. Удосконалення інформаційно-аналітичної системи ведеться так, щоб реєстри мали всю необхідну інформацію: тому отримання довідки, наприклад, має відбуватися без участі чиновника, адже отримання статистичних даних особи не має потребувати якихось ускладнених кроків. У Києві побудований датацентр, який проходить щорічну перевірку державними органами щодо стандартів, тому ті дані та системи, які використовуються у місті, повинні отримати сертифікати

відповідності. Сертифікати мають термін дії, їх щорічно отримують на окремі системи, які побудовані за державними стандартами. Якщо відбуваються витоки даних, то вони розслідуються.

Повне розкриття та аналіз теми магістерської роботи було зроблено через використано поважні та ґрунтовні дослідження українських науковців та вчених, зокрема: Бакуменка В. Д. [2], Березовоської І. Р. [3], Білоуська Т. М., Кузнєцова Е. А. [49], Осовської Г. В. [53], Чернушкіної О. О. [80], Шегди А. В. [81], Шершун О. М. [82] та багатьох інших. Також, розкриттю теми сприяли й дані, взяті з офіційних сайтів фондів, зокрема, Фонду «Повернись живим», Законів України, Актів Президента України.

Об'єктом магістерської роботи є: вивчення етапів створення, функції, напрямів діяльності інформаційно-аналітичної служби на прикладі Відділу організаційно-аналітичної роботи Голосіївської районної у місті Києві державної адміністрації.

Предметом магістерської роботи є: аналіз можливостей діяльності Відділу організаційно-аналітичної роботи Голосіївської районної у місті Києві державної адміністрації.

Мета магістерської роботи – дослідити теоретичні основи та визначити роль і місце Відділу організаційно-аналітичної роботи Голосіївської районної у місті Києві державної адміністрації.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність розв'язання таких **завдань**:

- з'ясувати поняття та сутність інформаційно-аналітичної служби на сучасному етапі;
- проаналізувати інформаційно-аналітичне забезпечення управлінських рішень;
- проаналізувати моніторинг і аналіз інформаційних потоків у діяльності Відділу організаційно-аналітичної роботи Голосіївської районної у місті Києві державної адміністрації;
- дослідити стратегії розвитку інформаційно-аналітичної діяльності;

- дослідити використання сучасних інформаційних технологій у роботі служби;

- дати оцінку ефективності діяльності та перспективи вдосконалення.

Структура роботи: випускна кваліфікаційна магістерська робота на тему «Інформаційно-аналітична служба: створення, функції, напрями діяльності» складається зі вступу, трьох розділів, поділених на підрозділів, схеми, висновків, списку використаних джерел (82 позиції) та додатків.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТВОРЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОЇ СЛУЖБИ

1.1. Поняття та сутність інформаційно-аналітичної служби на сучасному етапі

Відповідно до теоретичної складової, інформаційно-аналітична служба (далі - ІАС) — «невід’ємна складова сучасного інформаційного суспільства, що забезпечує ефективну роботу організацій та підприємств у різних галузях» [4]. За Т. Білоусько, «основна мета діяльності ІАС полягає у збиранні, аналізі, систематизації та наданні інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень» [4]. Такий підхід забезпечує оперативність, достовірність та релевантність інформації, що використовується для стратегічного планування, контролю та виконання завдань організації. Сутність інформаційно-аналітичної служби полягає у виконанні інтегруючої функції між інформаційними потоками організації та зовнішнім інформаційним середовищем. ІАС — своєрідний «мозковим центром», який трансформує великий обсяг даних у корисну інформацію для конкретних потреб.

На концептуальному рівні діяльність ІАС можна розглядати як багатоступеневий процес, що включає: збирання інформації – акумулювання даних із внутрішніх та зовнішніх джерел, таких як офіційна статистика, звіти, законодавчі акти, медіа тощо; аналіз інформації – обробка отриманих даних із метою виявлення закономірностей, трендів або потенційних ризиків; систематизація даних – створення інформаційних масивів, структурованих за тематичними, галузевими або іншими ознаками; надання результатів аналізу – представлення аналітичних звітів, довідок, прогнозів чи інших матеріалів у формі, зручній для використання керівництвом організації [4].

У науковій літературі та практиці існують різні підходи до визначення інформаційно-аналітичної служби. Згідно з одним із поширених визначень, ІАС – це «структурний підрозділ організації, що відповідає за забезпечення

керівництва інформацією для ухвалення стратегічних і тактичних рішень» [1, с.78]. ІАС може функціонувати як самостійний підрозділ або входити до складу інших структур, наприклад, відділів маркетингу, управління ризиками чи планування. Незалежно від організаційної моделі, її діяльність ґрунтується на принципах:

- об'єктивності – інформація, яку надає служба, повинна бути достовірною та незалежною від зовнішніх впливів;
- актуальності – забезпечення своєчасного оновлення даних відповідно до змін зовнішнього середовища;
- повноти – охоплення всіх аспектів, необхідних для аналізу ситуації;
- орієнтованості на потреби – відповідність отриманих результатів специфічним завданням організації.

Однією з ключових функцій ІАС є створення інформаційної бази, яка забезпечує централізований доступ до даних. Це включає використання автоматизованих систем управління інформацією (наприклад, CRM-системи, ERP-системи або спеціалізовані аналітичні платформи). Крім того, ІАС займається моніторингом середовища, що дозволяє організації оперативно реагувати на зміни, прогнозувати потенційні проблеми та мінімізувати ризики. Наприклад, у сфері державного управління інформаційно-аналітичні служби сприяють ухваленню політичних рішень, розробці законодавчих ініціатив чи плануванню заходів для подолання кризових ситуацій [1, с.79].

ІАС відіграє критичну роль у сучасних умовах, коли інформація є стратегічним ресурсом. Вона сприяє:

- 1) підвищенню конкурентоспроможності – аналітика ринку та конкурентів дозволяє організації адаптувати свою стратегію відповідно до поточних умов;
- 2) оптимізації процесів управління – використання аналітичних даних забезпечує зменшення витрат часу та ресурсів на прийняття рішень;
- 3) мінімізації ризиків – прогнозування потенційних загроз і розробка планів дій для їх уникнення;

4) забезпеченню прозорості – аналітична діяльність дозволяє ефективно відслідковувати та оцінювати результати діяльності організації.

Інформаційно-аналітичні служби можна класифікувати за різними критеріями:

- за функціональним призначенням: стратегічні (довгострокове планування, розробка прогнозів); оперативні (поточна аналітика для вирішення поточних завдань);

- за рівнем діяльності: внутрішньо-організаційні (забезпечують потреби конкретної організації); галузеві (надають інформацію в межах певної сфери, наприклад, фінанси, освіта тощо);

- за формою організації: централізовані (в одній структурі акумулюються всі аналітичні функції); децентралізовані (кожен підрозділ організації має власну аналітичну групу) [1, с.79].

ІАС є одним із ключових інструментів управління, що дозволяє ефективно використовувати ресурси організації. Це забезпечується завдяки інтеграції даних із різних джерел, їхньому аналізу та представлення результатів у формі, зрозумілій для ухвалення рішень.

Також, ми погоджуємося із думкою М. Денисенка, що на «функціонування та удосконалення електронних та цифрових документів впливає організація інформаційно-аналітичної системи». Технологічна платформа ІАС дозволяє організації здійснювати інтеграцію та координацію бізнес-процесів. Типова ІАС встановлюється в одному або кількох дата центрах, в яких виконується відповідне програмне забезпечення даної організації. ІАС може включати в себе додаткові застосунки, що працюють у межах структурних підрозділів організації, наприклад, для цілей управління [18, с.60].



Рисунок 1.1. Схема інформаційної діяльності [18]

З історії інформаційних технологій відомо, що перші системи з'явилися у 50-х роках як електромеханічні бухгалтерські рахункові машини. Вони виконували обробку рахунків та розраховували зарплати. Завдяки цьому зменшувалися витрати і час на підготовку паперових документів. У 1960-і роки значення інформаційних систем збільшується. У періодичній звітності із багатьма параметрами застосовувалася інформація, отримана із цих систем. Тому почали створювати комп'ютерне устаткування із широким колом призначення, яке здатне виконувати безліч функцій, на відміну від інформаційних систем 50-х років. Найвідомішим устаткуванням став ряд програмно-сумісних ЕОМ ІВМ/360, який створила фірма International Business Machines. Як засіб управлінського контролю інформаційні системи почали використовуватися у 1970-х — на початку 1980-х років, що допомогло пришвидшити прийняття управлінських рішень [4].

Наприкінці 80-х років спосіб використання інформаційних систем змінюється. Вони стають джерелом інформації і використовуються у різних

профілях та на всіх рівнях організації. Інформаційні системи швидко і вчасно надавали інформацію, потрібну фахівцям, допомагаючи знаходити нові ринки збуту, створювати нові товари, послуги тощо [4]. Починаючи з 1990-х років і до нашого часу, відбувається переосмислення сфери застосування інформаційних систем. Вони використовуються для глобалізації та подальшої інформатизації суспільства. Постійно удосконалюються цифрові телекомунікаційні системи, які з'єднують інформаційно-обчислювальні ресурси багатьох країн у єдину мережу. У різних сферах суспільної діяльності виникають новітні технології. Інформаційні системи включають в себе: технічні засоби обробки даних, програмне забезпечення і відповідний персонал. Чотири складові частини утворюють внутрішню інформаційну основу:

- засоби фіксації і збору інформації;
- засоби передачі відповідних даних та повідомлень;
- засоби збереження інформації;
- засоби аналізу, обробки і представлення інформації [1, с.156].

У залежності від ступеня (рівня) автоматизації виділяють ручні, автоматизовані й автоматичні інформаційні системи. Ручні інформаційні системи характеризуються тим, що всі операції з переробки інформації виконуються людиною. Автоматизовані інформаційні системи — частина функції (підсистем) керування або опрацювання даних здійснюється автоматично, а частина — людиною. Автоматичні інформаційні системи — усі функції керування й опрацювання даних здійснюються технічними засобами без участі людини (наприклад, автоматичне керування технологічними процесами) [1, с.157]. Оскільки інформаційні системи утворюються для задоволення інформаційних потреб у межах конкретної предметної області, то кожній предметній області (у сфері призначення) відповідає свій тип інформаційних систем.

Наприклад: економічна — інформаційна система призначена для виконання функцій управління в організації; медична — інформаційна

система призначена для використання в лікувальному або лікувально-профілактичному закладі; географічна — інформаційна система, забезпечуюча збір, збереження, обробку, доступ, відображення і розповсюдження даних; адміністративні; виробничі; навчальні; екологічні; криміналістичні; військові та інші.

Інформаційна система, як система управління, тісно пов'язується, як з системами збереження та видачі інформації, так і з іншою — з системами, що забезпечують обмін інформацією в процесі управління. Вона охоплює сукупність засобів та методів, що дозволяють користувачу збирати, зберігати, передавати і обробляти відібрану інформацію. Залежно від функціонального призначення можна виділити такі системи: керувальні; проєктувальні; наукового пошуку; діагностичні, моделювальні; система підготовки прийняття рішень. Автоматизована інформаційна система — це взаємозв'язана сукупність даних, обладнання, програмних засобів, персоналу, стандартних процедур, які призначені для збору, обробки, розподілу, зберігання, представлення інформації згідно з вимогами, які впливають з цілей організації [9, с.145].

Сьогодні, у вік інформації, практично кожна інформаційна система використовує комп'ютерні технології. Основними факторами, які впливають на впровадження інформаційних систем, є потреби організацій та користувачів, а також наявність відповідних засобів для їхнього формування. Найсуттєвіше на розвиток інформаційних систем вплинули досягнення в галузі комп'ютерної техніки та телекомунікаційних мереж. Інформаційні системи забезпечують для організації єдиний інформаційний простір і гарантують, що ця інформація буде доступна на всіх функціональних рівнях ієрархії та управління [9, с.147]. Інформаційно-аналітичні системи будуються на основі оперативних даних, одержуваних у режимі реального часу з оперативних систем, що автоматизують основні види діяльності організації, а також інших доступних джерел даних, які можуть знадобитися при прийнятті стратегічних рішень. Базовий комплекс інформаційно-аналітичних систем

охоплює всі управлінської вертикалі, а саме: корпоративну звітність, аналіз бізнесу, фінансово-економічне й стратегічне планування.

Інформаційно-аналітичні системи є надбудовою над задіяними в організації інформаційними додатками, не роблячи особливого впливу на їхнє функціонування й не вимагаючи їхньої заміни. Ключовою функцією цих систем є акумулювання даних з усіх видів діяльності організації: від стану складів до фінансової й бухгалтерської звітності, відомостей про відвідувачів. За способами застосування інформаційно-аналітичні системи діляться на системи для рішення тактичних і стратегічних завдань. Інформаційно-аналітичні системи підрозділів припускають більшу деталізацію й більш складну аналітичну обробку [64, с.168]. Ці системи допомагають підготувати інформацію для прийняття рішень у галузі збуту, продуктової пропозиції, фінансового планування.

Інформаційно-аналітичні системи верхнього рівня призначені для керівників верхньої ланки й виконують роль для прийняття стратегічних рішень. Типовими завданнями, розв'язуваним за допомогою інформаційно-аналітичних систем, є: складання консолідованої звітності й надання зведеної інформації про діяльність організації (фінансові, виробничі й інші показники, динаміка їхніх змін і тенденцій); аналіз діяльності філій і підрозділів організації (аналіз прибутковості, витрат, виконання плану); аналіз фінансової діяльності (основні фінансові показники, тенденції, взаєморозрахунки), оптимізація фінансових потоків, реальна оцінка собівартості продукції; проведення комплексної оцінки діяльності організації, заснованої на постійному контролі найбільш істотних її аспектів: фінансів, угод із партнерами й клієнтами, внутрішній стан організації, темпів розвитку; аналіз збутових процесів (маркетингові компанії, складання плану, контроль виконання розпоряджень, розрахунки за відвантажену продукцію, прогноз надходження засобів, прогноз попиту) [64, с.169].

Причини, що спонукають організації впроваджувати інформаційні системи, з одного боку обумовлюються прагненням збільшити продуктивність

повсякденних робіт чи усунути їхнє повторне проведення, а з іншого боку бажанням підвищити ефективність управління діяльністю організації за рахунок прийняття оптимальних та раціональних управлінських рішень. Перша причина доволі прозора і для її реалізації достатньо впроваджувати стандартизовані системи обробки інформації. Успішне функціонування організації значною мірою залежить від вдалого керівництва, яке базується на обґрунтуванні перспективних концепцій розвитку відповідно до своєчасної, достовірної та повної інформації, яку може поставляти відповідна інформаційна система [64, с.169]. Основне завдання інформаційної системи управління полягає у підпорядкуванні всіх внутрішніх процесів головним цілям організації. Для цього необхідно скоординувати процеси, пов'язані з діяльністю організації так, щоб вони максимально забезпечували виконання поставлених задач в єдиному інформаційному полі. Тільки інформаційна озброєність організації починає безпосередньо впливати на ефективність її діяльності.

Окрім того, основними напрямками автоматизації інформаційно-управлінської діяльності в організаційних структурах є:

- автоматизація обробки документів через впровадження систем для обробки тексту, автоматизацію обміну інформацією за допомогою різноманітних видів комунікацій (які включають АТС організації, відеотермінальні системи, локальну комп'ютерну мережу, телекопіювальні апарати, відеоінформаційні системи) [64, с.170];

- автоматизацію діяльності менеджерів на базі комп'ютерних систем, комплексних інформаційних систем, які надають допомогу в прийнятті рішень, та електронних секретарів, що дозволяє підвищити рівень організації праці менеджерів на якісно вищій щабель.

Впровадження інформаційних систем дозволяє менеджеру отримувати оперативний доступ до довільної нагромадженої інформації з тим, щоб надалі ефективно її використовувати для вирішення поставлених задач (у сферах аналізу маркетингу, фінансів, тощо). При побудові (виборі, адаптації)

інформаційної системи можна використовувати дві основні концепції, два основних підходи (третя концепція - їх комбінація):

1) орієнтація на проблеми, які необхідно вирішувати за допомогою цієї інформаційної системи, тобто, проблемно-орієнтований підхід (або індуктивний підхід) [67, с.987];

2) орієнтація на технологію, яка доступна (актуалізована) в даній системі, середовищі, тобто технологічно-орієнтований підхід (або дедуктивний підхід).

Вибір концепції залежить від стратегічних та довгострокових (короткострокових) критеріїв, проблем, ресурсів. Якщо спочатку вивчаються можливості наявної технології, а потім визначаються актуальні проблеми, які можна вирішити з їх допомогою, то необхідно спиратися на технологічно-орієнтований підхід. Якщо ж спочатку визначаються актуальні проблеми, а потім впроваджується технологія, достатня для вирішення цих проблем, то необхідно спиратися на проблемно-орієнтований підхід. При цьому обидві концепції побудови інформаційної системи залежать один від одного: впровадження нових технологій змінює розв'язання проблеми, а зміна розв'язуваних проблем - призводить до необхідності впровадження нових технологій; і те, й інше впливає на прийняті рішення [67, с.987].

Теоретичні аспекти інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності організації та особливості функціонування в умовах воєнного стану пов'язані із зміненою законодавчо-нормативною базою, урахуванням того, що частина організації опинилася на тимчасово окупованих територіях, у зоні бойових дій та на звільнених територіях. У всіх цих випадках необхідно повне переформатування та переналаштування інформаційно-аналітичного забезпечення [67, с.990]. Маємо наголосити, що на час написання магістерської кваліфікаційної роботи сайти багатьох організацій майже припинили оновлення.

Отже, у сучасних умовах ІАС також виконує роль медіатора між технологіями та людьми, забезпечуючи адаптацію організації до цифрових

трансформацій. Використання штучного інтелекту, машинного навчання та великих даних стає невід'ємною частиною діяльності таких служб. Інформаційно-аналітична служба є важливим елементом функціонування будь-якої сучасної організації. Її головна мета – надання керівництву якісної інформації, що сприяє ухваленню ефективних рішень. Розвиток ІАС визначається динамікою інформаційних технологій, що дозволяє оптимізувати процеси обробки даних, підвищувати точність прогнозів та зменшувати ризики. Враховуючи стрімкий розвиток інформаційного суспільства, функціональність таких служб буде лише розширюватися, охоплюючи нові сфери діяльності.

1.2. Нормативно-правова база створення та діяльності інформаційно-аналітичних служб

Нормативно-правова база забезпеченням діяльності інформаційно-аналітичних служб становить систему обов'язкових для виконання норм, які визначають споживачів інформаційних відносин, регламентують правила їхньої діяльності, регулюють професійно-виробничі правовідносини, етапи і процедури здійснення аналітичної діяльності в інформаційній сфері. За О. Федорчук, діяльність ІАС можна розглядати на таких рівнях: міжнародному (міжнародні нормативно-правові акти); державному (нормативно-правові акти України); галузевому (нормативно-правові акти міністерств і відомств, актуальні для аналітиків, аналітичних підрозділів, центрів, на які розповсюджується юрисдикція певного органу виконавчої влади); місцевому (нормативні акти певної установи, закладу тощо) [78, с.3].

Ми цілком погоджуємося із думкою І. Зими, що «складність нормативно-правового врегулювання аналітичної діяльності полягає у її специфіці, інтегральному характері проявів» [43, с.85]. З одного боку, аналітичну діяльність можна розглядати в аспекті діяльності наукової і науково-технічної. У такому випадку регламентація має відбуватися на

засадах Закону України «Про наукову і науково-технічну діяльність» і містити положення про різні аспекти інновацій [43, с.86]. З іншого — у зв'язку з тим, що зміст аналітичної діяльності полягає у роботі з інформацією, аналітична діяльність потрапляє у правове поле інформаційного законодавства. Аналітична/інформаційно-аналітична діяльність — елемент інформаційно-аналітичного забезпечення, то виникає замкнене імпліцитне коло: регламентуючи аналітичну діяльність, законодавець непрямим способом встановлює правові норми і приписи інформаційно-аналітичного забезпечення управлінської діяльності, включаючи власну.

Інформаційна аналітика виконує насамперед завдання якісно-змістовного перетворення інформації, функціонально перетинаючись в цьому плані з науковою (виробництво нового знання) і управлінською (розробка варіантів рішень, сценаріїв) діяльністю. Чинне законодавство обґрунтовує поняття «інформація» як «будь-які відомості або дані, які можуть бути збережені на матеріальних носіях або відображені в електронному вигляді» [27]. Право на інформацію забезпечується: створенням механізму реалізації права на інформацію; створенням можливостей для вільного доступу до статистичних даних, архівних, бібліотечних і музейних фондів, інших інформаційних банків, баз даних, інформаційних ресурсів; обов'язком суб'єктів владних повноважень інформувати громадськість та засоби масової інформації про свою діяльність і прийняті рішення [27].

Право на інформацію може бути обмежене законом в інтересах національної безпеки, територіальної цілісності або громадського порядку, з метою запобігання заворушенням чи кримінальним правопорушенням, для охорони здоров'я населення, для захисту репутації або прав інших людей, для запобігання розголошенню інформації, одержаної конфіденційно, або для підтримання авторитету і неупередженості правосуддя [27]. Основними напрямками державної інформаційної політики є: забезпечення доступу кожного до інформації; забезпечення рівних можливостей щодо створення, збирання, одержання, зберігання, використання, поширення, охорони, захисту

інформації; створення умов для формування в Україні інформаційного суспільства; забезпечення відкритості та прозорості діяльності суб'єктів владних повноважень тощо.

Суб'єктами інформаційних відносин є: фізичні особи; юридичні особи; об'єднання громадян; суб'єкти владних повноважень. Об'єктом інформаційних відносин є інформація. У Статті 5 закону України «Про інформацію» передбачено, що «кожен має право на інформацію, яка уможливорює вільне одержання, використання, поширення, зберігання та захисту інформації, необхідної для реалізації своїх прав, свобод і законних інтересів» [29]. Реалізація права на інформацію не повинна порушувати громадські, політичні, економічні, соціальні, духовні, екологічні та інші права, свободи і законні інтереси інших громадян, права та інтереси юридичних осіб.

Стаття 6 Закону України «Про інформацію» гарантує, що «право на інформацію забезпечується: створенням механізму реалізації права на інформацію; створенням можливостей для вільного доступу до статистичних даних, архівних, бібліотечних і музейних фондів, інших інформаційних банків, баз даних, інформаційних ресурсів; обов'язком суб'єктів владних повноважень інформувати громадськість та засоби масової інформації про свою діяльність і прийняті рішення» тощо [29]. Право на інформацію охороняється законом. Держава гарантує всім суб'єктам інформаційних відносин рівні права і можливості доступу до інформації. Ніхто не може обмежувати права особи у виборі форм і джерел одержання інформації, за винятком випадків, передбачених законом. Суб'єкт інформаційних відносин може вимагати усунення будь-яких порушень його права на інформацію [29].

Мову інформації визначають Закон України «Про забезпечення функціонування української мови як державної» [23], інші закони України та міжнародні договори, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України. Основними видами інформаційної діяльності є створення, збирання, одержання, зберігання, використання, поширення, охорона та захист інформації.

У свою чергу, управлінська діяльність організації, може характеризуватися такими основними позиціями:

- в організації виділяється спеціальна група осіб-адміністраторів;
- чим вище адміністратор в організаційній ієрархії, тим більше в його безпосередній роботі виступає робота адміністративна за рахунок матеріально-технічної;
- мета адміністративної роботи – створення сприятливого соціально-психологічного клімату організації;
- сучасний адміністратор – це, насамперед, соціальний технік чи інженер (залежно від положення в організаційній структурі) та будівельник людських відносин;
- значення адміністративної функції настільки велике, що створює можливість підняти її на висоту науки управління як цілісної системи знань про раціональні побудови керівництва трудовими колективами в індустріальному суспільстві [11, с.20].

Управління в різних сферах суспільного життя має свою специфіку. Управлінська діяльність – це вид свідомо здійснюваної людської діяльності, спрямованої на ефективне функціонування здійснюваних робіт (індивідуально чи колективно), досягнення тих чи інших цілей, вирішення відповідних завдань, виконання функцій [11, с. 21]. Поняття «управлінська діяльність» є більш широким, ніж поняття «управлінська праця», оскільки в управлінській діяльності беруть участь управління, праця, людина і природа; управлінська діяльність є провідною, направляючою серед решти видів діяльності. Вплив здійснюється не на управління, а на процес його здійснення.

У сучасній науковій думці виокремлюються різноманітні підходи як до визначення поняття управлінської праці, так і до встановлення сутності її категорій. Численні підходи до встановлення сутності управлінської праці обумовлені специфічними відмінностями змісту праці даної категорії. Отже, управлінська праця – це планомірна діяльність працівників управлінського персоналу, спрямована на організацію, регулювання, мотивацію і контроль

роботи співробітників організації. Зміст управлінської праці залежить від його об'єкта і визначається структурою виробничих процесів, прийомами праці, її технічним оснащенням, а також взаєминами, що виникають у процесі виконання управлінських функцій [78, с.9].

Принципова відмінність праці управлінського персоналу за сучасних умов господарювання полягає в наявності у процесі праці розумової діяльності, високої інтенсивності праці, інформаційної насиченості, що потребує значних затрат часу на пошук, аналіз, систематизацію та узагальнення інформації. Це вимагає постійного самовдосконалення, систематичного підвищення кваліфікаційного рівня, формування відповідальності, проявлення рішучості, ініціативи, творчої активності за умов жорсткої регламентації робочого часу.

Особливість праці керівників також полягає в тому, що вони самі безпосередньо не здійснюють впливу на предмети праці, не створюють матеріальних цінностей, а виконують управління виробництвом, його конструкторське, технологічне, економічне, фінансове забезпечення; підготовку кадрів; управління нормуванням і організацією праці [78, с.11]. На відміну від робітників результати праці управлінського персоналу мають опосередкований характер і, як правило, за часом віддалені від самого процесу праці.

Для того щоб робочий час використовувався продуктивно, його треба ретельно вивчати, вести спостереження за роботою працівників апарату управління, аналізувати причини втрат та непродуктивних затрат [67, с.990]. Такий аналіз дає корисну інформацію про зміст праці конкретних посадових осіб, раціональність поділу праці, ефективність професійно-кваліфікаційної структури працівників управління та ефективність витрат на управлінський персонал [67, с. 990].

За структурою час виконання посадових обов'язків може мати чотири складника:

1. Підготовчо-завершальний час (час на отримання завдання, консультування, погодження і підписання підготовлених документів, здача завершеної роботи).

2. Час основної роботи, або оперативний час (час на виконання основних операцій, що становлять зміст посадових обов'язків працівника).

3. Час обслуговування робочого місця (затрати часу на організаційне, інформаційне та технічне самообслуговування та самозабезпечення).

Чим складніше характер управлінської діяльності, тим більше професіоналізм менеджерів вимагає фундаментального наукового підживлення у формі управлінських інновацій. М. Вітке розглядав управління як спосіб вивільнення творчого потенціалу працівників. Він ввів у науковий обіг кілька важливих понять – «людський фактор виробництва», «колективно-трудова діяльність», «соціальна організація підприємства», «соціально-психологічна атмосфера», «організаційна криза». Багато в чому випередивши відомого американського дослідника Е. Мейо, висунув концепцію «людського фактору в управлінні». Висловив ідеї, покладені пізніше в основу американської концепції людських відносин [62, с.45].

Видатні ідеї М. Вітке мають значення та актуальність і в сучасних умовах професійної управлінської діяльності. Найважливіші з них такі:

– великій промисловій організації необхідний апарат професійних управляючих, здатних поєднувати обліково-планові функції з колективізацією трудової діяльності;

– організаційна криза буде наростати, якщо управління буде здійснюватися авантюрно, на основі особистої влади [62, с.46];

– організаційна криза може бути подолана в результаті «організаційної революції», яка передбачає суворе планування всього виробничого процесу та соціальної організації працівників як учасників єдиних трудових дій;

– поступовий перехід від індивідуалістичної, орієнтованої на авторитарну систему управління, до «колективно-трудового

співробітництва», активної зацікавленості працівників в успішному виконанні завдань;

– повинен бути змінений стиль організаторської роботи, його основна спрямованість – «об'єднання людських воель у трудову єдність», підтримання трудової зацікавленості працівників;

– допускається делегування керівником своїх функцій працівникам, крім однієї – організаторської;

– адміністрації слід спиратися на свій штаб, який може працювати ефективно тільки як єдина команда;

– організація управління повинна ґрунтуватися на наукових розробках, щоб стимулювати інтерес працівників до своєї праці, товаришів по роботі, максимально звільняючи їх від нагляду й опіки зверху. Якщо трансформувати основні ідеї М. Вітке з позицій проблем сучасної системи менеджменту, то можна абсолютно чітко визначити його значний внесок у становлення й розвиток професійного менеджменту [62, с.57].

Термін «керівництво» визначає найважливішу особливість – це виключно взаємодія людей у процесі виробничої та професійної діяльності. Разом із тим, незважаючи на обумовленість управлінської діяльності властивостями і мотивами, професійною підготовкою і життєвою активністю людини, вона в державному управлінні отримує юридичну заданість, чіткість і виразність. Це – діяльність, яку відповідні державні органи і посадові особи зобов'язані здійснювати, причому так, як вимагається для реалізації компетенції кожного конкретного державного органа, а в ньому - кожної державної посади [62, с.58].

Відповідно до вимог статті 19 Конституції України, «органи державної влади та органи місцевого самоврядування, їх посадові особи зобов'язані діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України» [47]. Так, в основу управлінської діяльності покладається вимога законності. Законність охоплює різну управлінську діяльність, забезпечує однаковість у розумінні і застосуванні

правових норм як суб'єктами так і об'єктами управління. Вона є об'єктивною умовою ефективності управління. Тому держава забезпечує реалізацію законності з допомогою системи її гарантій [47].

До спеціальних засобів забезпечення режиму законності належать, зокрема організаційно-правові методи. В юридичній теорії та практиці ці організаційно-правові методи прийнято називати способами забезпечення законності. Залежно від змісту, характеру, особливостей застосування юридичних наслідків розрізняють такі способи забезпечення законності:

- а) контроль;
- б) нагляд;
- в) звернення до державних органів із заявами, пропозиціями, скаргами з питань забезпечення законності [47].

Контроль є одним із найпоширеніших і дієвих способів забезпечення законності. Саме за посередництвом контролю його суб'єкти виявляють, чи відповідає діяльність органів виконавчої влади, дії посадових осіб приписам правових норм. Разом з тим контролю підлягають ті дії громадян та громадських об'єднань, які «замикаються на сфері управління» [64, с.167]. Отже, контроль може бути функцією, а «контрольні функції» певних державних органів є не що інше, як «одна з форм здійснення державної влади», тобто, взагалі контроль це одночасно і форма, і функція, і спосіб (метод).

При цьому спосіб організаційний, однопорядковий з такими, як планування, програмування тощо. Його застосування, як і всіх інших, має відповідати Конституції України [47]. Структурно контроль є організаційною системою, що складається з наступних елементів: суб'єкт контролю, об'єкт контролю, предмет контролю, цілі контролю, методи здійснення контролю. Головна особливість суб'єкта – це те, що ним є держава у цілому. В управлінському процесі вона представлена системою спеціальних, як правило, державних органів. Особливості цих органів, як безпосередніх суб'єктів державного управління, такі:

- по-перше, вони формуються державою (з волі держави);

- по-друге, наділені державно-владними повноваженнями;
- по-третє, здійснюють управлінські функції від імені держави [64, с.168].

Серед здійснюваних ними функцій не останнє місце посідає і функція контролю, який направлений на інші органи – суб'єкти державного управління. Іншими словами – управлінська діяльність підлягає контролю органів, які в свою чергу здійснюють її згідно компетенції наданої їм нормативно-правовими актами.

Отже, нормативно-правова база інформаційних ресурсів як об'єкта аналітичної діяльності пов'язана із інформаційною, довідковою, пізнавальними функціями, без яких неможливий етап пошуку і збору інформації. Їхнє створення, підтримання, систематизація і оновлення є метою й змістом аналітичної діяльності великої групи фахівців. Тому, сфера інформаційних відносин її нормативно-правове забезпечення ґрунтується не лише на Законах України «Про інформацію», «Про науково-технічну інформацію» і «Про наукову і науково-технічну діяльність», а й на Законах «Про державну статистику», «Про національну програму інформатизації», «Про Національний архівний фонд та архівні установи» тощо.

1.3. Структура та організаційні особливості інформаційно-аналітичної служби

Інформаційне забезпечення є важливою складовою управлінської діяльності. За відсутності необхідної інформації складно приймати об'єктивні та своєчасні державні управлінські рішення. Робота організацій та інформаційних установ має забезпечуватися своєчасною інформаційною підтримкою. Інформаційно-аналітичне забезпечення – це процес створення оптимальних умов задля задоволення інформаційних потреб та реалізації посадових обов'язків органів державної влади на основі формування та використання інформаційних ресурсів. Метою інформаційно-аналітичного

забезпечення державних органів виконавчої влади є створення умов для прийняття ефективних державних управлінських рішень [1, с.139].

Термін «інформаційно-аналітичне забезпечення» складається із двох взаємопов'язаних елементів, а саме: інформаційного – відносно самостійної діяльності спеціально підготовлених фахівців, зайнятих пошуком, відбором, обробкою, накопиченням, узагальненням і збереженням інформаційних одиниць (перший етап процесу інформаційно-аналітичного забезпечення у системі управління будь-якого механізму);

Слово «аналітика» походить з грецької мови і у перекладі означає мистецтво аналізу, мистецтво розчленовування понять, початків, елементарних принципів, за допомогою яких міркування набувають доказового характеру. Поняттям «аналітика» Аристотель позначив розділ логічної науки, присвячений строгим силогістичним розміркуванням. За І. Кантом, трансцендентальна аналітика суть розчленовування самої здатності розуму — виділяє «елементи чистого розсудливого пізнання, без котрих взагалі немислимий жоден предмет». Існує й технічне трактування цього слова — як область вивчення властивостей геометричних об'єктів — крапок, ліній, поверхонь і тіл — засобами алгебри за допомогою методу координат [9, с.168].

Пізніше поняття «аналітика» стало використовуватися в логіці у значенні способу вирішення питання від наслідків до початків, від дії або явищ до причин. Аналітик, у свою чергу, є фахівцем, здатним вирішувати завдання аналітики. На сьогодні у зв'язку з глобальною інформатизацією сфер діяльності людини аналітики стають все більш і більш затребуваними. Термін «аналітика» включає два змісти. Під аналітикою розуміють, насамперед, галузь діяльності, що стрімко розвивається і базується на одержанні інформації за допомогою аналітичних методів для потреб практичної діяльності [9, с.169]. Тобто, аналітика — діяльність із виробництва знання про процес і в процесі вироблення, прийняття й реалізації рішень [9, с.170]. Інший аспект трактування аналітики — це ототожнення її із прикладною політико-управлінською дисципліною, що використовує множинні методи дослідження

й аргументації з метою розробки принципів і методів підготовки, прийняття і здійснення публічно-політичних рішень у проблемних ситуаціях, що є суспільно значущими.

Нині аналітична діяльність може бути класифікована за такими ознаками: тип ціннісної орієнтації, тип об'єкта аналізу (сфери положення об'єкта), тип науки, тип домінуючого методу, рівень пізнання, місце в дослідженні, тип організації, тип кадрового забезпечення, ступінь відкритості для суспільства, а також тип часової детермінації. Кожний різновид аналітичної діяльності має своє призначення в суспільстві і характеризується технологічною специфікою. Професійна аналітика знаходить застосування повсюди, однак вона необхідна там, де найбільш висока ціна управлінського рішення. Це:

1. державне управління (органи центральної та місцевої влади, законодавча та виконавча влада);
2. внутрішньополітична сфера та сфера міжнародних відносин;
3. великий та середній бізнес;
4. сфери, в яких існує гостра потреба у прогностичній інформації (юриспруденція, соціально-економічна, фінансова сфера тощо) [9, с.171].

На думку В. Бакуменка, ці сфери «потребують аналітичної оцінки інформації з метою прогнозування тенденцій розвитку проблеми та розробки рекомендації щодо її попередження або подолання» [2, с.201]. Аналітика спрямована на підтримку прийняття стратегічних рішень, тобто рішень найвищого рівня управління, які визначають головні, довгострокові напрями діяльності. Таким рішенням властиві велика відповідальність та високий рівень ризику, оскільки від них залежить майбутнє країни, регіону, галузі, підприємства тощо.

Найважливішими характеристиками стратегічних рішень є:

1. унікальність, оскільки комплекс умов ніколи не повторюється не має аналогів у минулому;

2. велика кількість параметрів, які необхідно враховувати при аналізі проблеми;
3. висока складність проблем, які вирішуються;
4. велика початкова невизначеність проблем, що виникають;
5. велика кількість суперечних критеріїв вибору належних альтернатив рішення;
6. складність передбачення наслідків реалізації можливих альтернатив;
7. дефіцит часу, що є на прийняття рішення [2, с. 201].

За таких умов систематичне кваліфіковане інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічних рішень стає запорукою виживання та сталого розвитку вищеназваних суб'єктів соціально-економічної діяльності. У свою чергу, інформаційно-аналітична служба (ІАС) стає ключовим підрозділом будь-якої сучасної організації, спрямованим на забезпечення ефективного збору, обробки, аналізу та використання інформації для ухвалення управлінських рішень. Ефективність її діяльності значною мірою залежить від правильної організації роботи, чітко визначеної структури та оптимального розподілу функцій між співробітниками [53, с.342]. У цій частині розглянемо основні аспекти структури та організаційних особливостей ІАС.

Організація інформаційно-аналітичної служби ґрунтується на таких принципах:

1. централізація та децентралізація. У великих організаціях ІАС може бути централізованою (єдиний підрозділ для всієї організації) або децентралізованою (аналітичні відділи в різних підрозділах). Централізація дозволяє уникати дублювання інформації та створює єдину інформаційну базу, тоді як децентралізація сприяє гнучкості та оперативності.

2. Функціональна спеціалізація. Завдання служби можуть бути розподілені між окремими секторами чи групами залежно від спеціалізації: збір інформації, аналіз, підготовка аналітичних матеріалів, прогнозування тощо.

3. Адаптивність до змін середовища. Служба повинна оперативно реагувати на зміну зовнішніх умов, наприклад, оновлення нормативно-правової бази або появу нових інформаційних технологій.

4. Інтеграція сучасних технологій. У структурі ІАС важливу роль відіграють інформаційні системи, які забезпечують автоматизацію процесів обробки даних, створення звітів і комунікації між співробітниками [1, с.156].

Типова структура ІАС побудована на основі таких функціональних елементів:

- керівництво служби. До складу керівництва входить керівник (начальник) служби, який відповідає за: загальну організацію роботи підрозділу; розподіл завдань між співробітниками; контроль за виконанням функцій; представлення результатів роботи служби керівництву організації. Керівник ІАС часто працює безпосередньо з аналітичною інформацією, що дозволяє контролювати якість даних і відповідність звітів стратегічним цілям організації.

- Аналітичний відділ. Цей відділ є ядром ІАС. Основні завдання аналітичного відділу: проведення аналізу інформації, зібраної з різних джерел; розробка прогнозів і рекомендацій; виявлення трендів і ризиків для організації. Співробітники аналітичного відділу зазвичай спеціалізуються на різних сферах: економічна аналітика, політичний аналіз, моніторинг конкурентів тощо [1, с.156].

- Відділ інформаційного забезпечення. Цей підрозділ відповідає за збір, зберігання та обробку даних. Основні функції: пошук і систематизація інформації з внутрішніх і зовнішніх джерел; створення та підтримка інформаційних баз даних; забезпечення доступу співробітників до актуальної інформації. Цей відділ також займається роботою з цифровими технологіями, наприклад, розробкою програмного забезпечення для автоматизації процесів.

- Відділ комунікацій та зв'язків. Основна функція цього відділу – забезпечення ефективної комунікації між ІАС та іншими підрозділами організації, а також з зовнішніми партнерами. Завдання включають:

організацію інформаційного обміну; підготовку звітів і презентацій для керівництва; взаємодію зі ЗМІ чи державними установами за потреби [1, с.157].

- Технічний відділ. Цей підрозділ забезпечує технічну підтримку ІАС, включаючи: обслуговування інформаційних систем і серверів; розробку та впровадження нових технологічних рішень; забезпечення безпеки інформації.

Організаційна структура ІАС залежить від специфіки діяльності організації. У лінійній структурі всі співробітники ІАС підпорядковуються одному керівнику. Це проста та ефективна модель для невеликих організацій. Її переваги – чіткість розподілу завдань і відповідальності. При функціональній структурі підрозділи ІАС спеціалізуються на виконанні окремих функцій: аналітика, збір даних, комунікація тощо. Це дозволяє досягти високої ефективності, але може ускладнити координацію між відділами. Матрична структура поєднує елементи лінійної та функціональної моделі. Наприклад, аналітики можуть працювати як у межах своєї спеціалізації, так і в складі проектних груп для вирішення конкретних завдань. Такий підхід забезпечує гнучкість і адаптивність [1, с.158].

Сучасні ІАС активно використовують автоматизовані системи управління інформацією. Наприклад: CRM-системи для управління взаємовідносинами з клієнтами; ERP-системи для управління ресурсами організації; програмні продукти для аналізу великих даних (Big Data). Автоматизація дозволяє скоротити час обробки інформації, мінімізувати людські помилки та підвищити точність аналітики. Ефективність ІАС значною мірою залежить від її взаємодії з іншими підрозділами. Наприклад, відділ маркетингу може надавати дані про клієнтів, а фінансовий відділ – про бюджет. Така інтеграція дозволяє створити комплексний аналітичний продукт. ІАС працює з конфіденційною інформацією, тому особливу увагу приділяють питанням інформаційної безпеки. Це включає:

використання захищених каналів зв'язку; контроль доступу до інформаційних систем; проведення регулярних аудитів безпеки [45, с.67].

Обробка великих обсягів інформації може стати серйозним викликом для ІАС. Для вирішення цієї проблеми використовують технології штучного інтелекту та машинного навчання. Складність завдань, які виконує ІАС, вимагає високої кваліфікації персоналу. Тому важливим аспектом є навчання співробітників і підвищення їхньої компетентності. У сучасному світі інформація швидко застаріває. ІАС повинна оперативнo адаптуватися до змін, оновлюючи свої методи роботи та технології. Саме тому систему інформаційного-аналітичного забезпечення у сучасних наукових джерелах визначено як «взаємозалежну та відповідним чином сформовану сукупність організаційних, організаційно-правових, інформаційних, методичних, програмно-технологічних компонентів, що забезпечує необхідну якість прийнятих управлінських рішень за рахунок раціонального використання інформаційних ресурсів та інформаційних технологій [45, с.68]. З поєднанням принципів проблемної орієнтації та програмно-цільової установки як відносно тематики інформаційного забезпечення, так і відносно вибіркoвості підготовки інформації та доведення її до керівників відповідно до їх місця в системі управління та основних функціональних обов'язків» [45, с.69].

Інформаційно-аналітична діяльність – це особливий напрям інформаційної діяльності, пов'язаний з виявленням, опрацюванням, збереженням та поширенням інформації переважно у сфері управлінської, політичної та економічної діяльності. Для управлінської сфери важливим є не стільки своєчасне ознайомлення з первинною інформацією, скільки випереджувальне виявлення проблемних ситуацій і прогноз розвитку подій [2, с. 38]. Необхідність передбачення, виявлення та прогноз тенденцій розвитку ситуації обумовлює застосування різних аналітичних методик опрацювання вихідної інформації. З'ясування можливих шляхів розвитку ситуації потребує не тільки узагальнення виявленої інформації, а також її оцінки. Необхідність інформаційно-аналітичних досліджень обумовлена не тільки наявністю інформаційних бар'єрів, які перешкоджають одержанню потрібної інформації, а й дефіцитом часу в діяльності споживача інформації [2, с.40].

Дефіцит часу суб'єктів управління як споживача інформації потребує перекладання на спеціальну інформаційну службу завдань постійного слідкування за інформацією щодо визначених інформаційних потреб, необхідних інформативних фрагментів з усього масиву інформації, аналітико-синтетичного перетворення вихідної інформації у відповідності до потреб споживача. Виконання цих завдань вимагає створення системи інформаційного забезпечення споживачів інформації, в якій вони виступатимуть визначальним чинником під час підготовки інформаційно-аналітичних документів [2, с. 40].

Коли інформація рухається всередині організації вгору й униз, зміст повідомлень дещо викривлюється. Таке викривлення може бути зумовлено низкою причин. Повідомлення можуть викривлятися випадково через труднощі в контактах між особами. Свідоме викривлення інформації може мати місце, коли якийсь керівник не згоден з повідомленням. У такому випадку він модифікує повідомлення так, щоб зміна змісту відбувалася в його інтересах. Проблеми обміну інформацією внаслідок викривлення повідомлень можуть виникати також унаслідок перевірки [5, с.234].

Існує потреба перевіряти повідомлення для того, щоб з одного якогось рівня на інший рівень організації або відділу направлялися лише ті повідомлення, які його стосуються. Для прискорення руху інформації або надання повідомленню більшої ясності різноманітні відомості об'єднуються й спрощуються перед тим направленням повідомлень у різні сегменти організації. Такий відбір може стати причиною непопадання важливої інформації до іншого сектору організації або попадання інформації туди з суттєвим викривленням змісту. Повідомлення, що відправляються «вгору», можуть викривлятися через різні статуси рівнів організації [5, с.234].

Керівники вищої ланки мають вищий статус, тому виникає тенденція надавати їм лише позитивну інформацію. Це може призвести до того, що підлеглий не інформує керівника про потенціальну чи існуючу проблему, оскільки «не бажає повідомляти керівникові погані новини». Далі, оскільки

підлеглі часто мають бажання отримати схвалення від керівника, вони можуть повідомляти йому лише те, що він хоче почути. У числі інших причин, що заважають працівникам передавати інформацію нагору, можуть бути страх перед покаранням і почуття безкорисності цієї справи.

Викривлення інформації можливі на будь-якому етапі її циркуляції в телекомунікаційних та електронних мережах: при зберіганні, передачі або обробці. Причини таких викривлень можуть бути випадковими або навмисними (умисними). У свою чергу, випадкові викривлення можуть бути як природними, пов'язаними з дією природних чинників, так і штучними. До числа природних чинників відносяться космічні та теплові шуми, атмосферні електромагнітні розряди, іскріння контактів в автомобілях, електротранспорті, недостатня надійність електронних елементів і елементів електричних ланцюгів, порушення реєструвального шару магнітних, або оптичних носіїв тощо [5, с.230].

Випадкові штучні викривлення пов'язані з діяльністю людей, тобто з випадковими помилками персоналу. Навмисні викривлення завжди пов'язані з умисними діями порушників. Прикладами таких умисних дій можуть бути завади в середовищі розповсюдження радіо- чи електричних сигналів. Порушення цілісності інформації може статись внаслідок наступних причин:

- помилок користувачів, які викликають викривлення чи втрату інформації;
- навмисних дій осіб, які не мають прав доступу до автоматизованої системи;
- збоїв обладнання, які викликають викривлення чи втрату інформації;
- фізичних впливів на носії інформації;
- вірусних впливів.

Цілісність програмних засобів та інформації, що обробляється досягається використанням двох груп механізмів захисту - без перетворення інформації та механізмів захисту з її перетворенням. До механізмів

забезпечення цілісності без перетворення інформації слід віднести використання резервних копій програмних засобів та баз даних [5, с.240].

Отже, структура та організаційні особливості інформаційно-аналітичної служби відіграють ключову роль у забезпеченні її ефективності. Правильна організація роботи служби дозволяє не лише оптимізувати процеси збору та обробки інформації, а й сприяє ухваленню обґрунтованих управлінських рішень. Успішна робота ІАС залежить від багатьох факторів, серед яких важливими є професіоналізм співробітників, інтеграція сучасних технологій і забезпечення безпеки інформації.

РОЗДІЛ II. ОСНОВНІ ФУНКЦІЇ ТА ЗАВДАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОЇ СЛУЖБИ (НА ПРИКЛАДІ ВІДДІЛУ ОРГАНІЗАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОЇ РОБОТИ ГОЛОСІЇВСЬКОЇ РАЙОННОЇ У МІСТІ КИЄВІ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ)

2.1. Інформаційно-аналітичне забезпечення управлінських рішень

Інформаційно-аналітичне забезпечення (ІАЗ) є важливим елементом ефективного функціонування органів державного управління. В умовах сучасного інформаційного суспільства якість управлінських рішень залежить від доступності, релевантності та своєчасності інформації, яка використовується для їхнього ухвалення. Відділ організаційно-аналітичної роботи голови Голосіївської районної в місті Києві державної адміністрації (далі — ГРДА) виконує критично важливі функції, спрямовані на підтримку діяльності керівництва, оптимізацію управлінських процесів та забезпечення стійкої роботи районної адміністрації [54].

Спершу хотіли б наголосити, що, відповідно до офіційної інформації, у літописах Голосіїв згадується лише у грамоті короля Сигізмунда Видубицькому монастирю. Тоді хутір Голосіївський належав до володінь Києво-Печерської лаври. У XVII ст. митрополит Петро Могила заснував тут пустинь. У XVIII ст. на цих землях закладено великий лісопарк. Пам'ятка природи об'єднує Феофанію, Парк культури та відпочинку імені М. Т. Рильського і ліс, площею майже 150 га. Зелений профіль лісу визначається більш ніж 250 видами дерев і кущів, тут збереглося кілька унікальних дубів віком 400 та 200 років. Виник Голосіївський район на базі околиці м. Києва — селища Деміївка [54].

Вимоги часу, потреби соціально-економічного розвитку міста призвели до розширення його меж. У вересні 1918 року до Києва було приєднано заможне селище — Деміївка. Після адміністративного поділу міста у 1921 року у Києві існувало п'ять районів: Деміївський, Печерський, Подільський,

Соломенський, Шулявський. У 1937 році після чергових змін Деміївський район отримав назву Московський. Згодом до складу району увійшли селища Голосіїв, Академічне, Мишоловка, Китаєво, Феофанія, Ширма, Совки. Після останньої реорганізації у 2002 році район став називатися Голосіївським. Тепер він простягається від Хрещатика до південно-східних околиць міста. До його складу увійшли селища Корчувате, Чапаївка та інші. Наприкінці XIX століття у районі було засноване невеличке кустарне підприємство В. Єфімова, яке виготовляло цукерки [54].

У 1923 році підприємство було перейменовано на честь Карла Маркса. Зараз це Київська кондитерська фабрика «Рошен». 1881 року на території Деміївки почав діяти медо-пивоварний завод фабриканта Шульца. Салотопне виробництво було представлене єдиним на всю губернію заводом Ш. Бориспільського, де виготовлялось мило і сальні свічки. Також на території діяли спиртогорілочний завод, 14 цегляних заводів, завод із виробництва отцту, південноросійський склозавод, кілька хлібопекарень, залізнична станція, відділення гільзової фабрики, меблева фабрика та інші. Нині — Голосіївський район має потужний промисловий потенціал, є справжнім науковим, навчальним та духовним осередком столиці [54].

Відповідно до нормативних документів, а саме до статей 6, 41 Закону України «Про місцеві державні адміністрації», Постанови Кабінету Міністрів України від 26.09.2012 № 887 «Про затвердження Типового положення про структурний підрозділ місцевої державної адміністрації» з метою регламентації функціонування відділу організаційно-аналітичного забезпечення роботи голови Голосіївської районної в місті Києві державної адміністрації втратило чинність розпорядження Голосіївської районної в місті Києві державної адміністрації від 14.05.2015 № 269 «Про затвердження Положення про відділ організації діловодства та контролю апарату Голосіївської районної в місті Києві державної адміністрації» [59].

Відділ організаційно-аналітичного забезпечення роботи голови Голосіївської районної в місті Києві державної адміністрації (далі — відділ)

утворюється головою Голосіївської районної в місті Києві державної адміністрації (далі — адміністрація) з метою організаційно-аналітичного забезпечення роботи голови адміністрації. Відділ є структурним підрозділом Голосіївської районної в місті Києві державної адміністрації, створюється і ліквідується відповідно до структури Голосіївської районної в місті Києві державної адміністрації, яка затверджується в установленому порядку. Відділ підпорядкований безпосередньо голові адміністрації [56].

Відділ у своїй діяльності керується Конституцією та законами України, актами Президента України, Кабінету Міністрів України, постановами Верховної Ради України, наказами міністерств, інших центральних органів виконавчої влади, рішеннями Київської міської ради, розпорядженнями Київської міської державної адміністрації і Голосіївської районної в місті Києві державної адміністрації, а також цим положенням. Основними завданнями відділу є організаційне, інформаційне та технічне забезпечення діяльності голови адміністрації. Відділ відповідно до покладених на нього завдань і в межах своїх повноважень:

- організовує виконання Конституції і законів України, актів Президента України, Кабінету Міністрів України, наказів міністерств, інших центральних органів виконавчої влади та здійснює контроль за їх реалізацією.

- Бере участь у підготовці звітів голови районної адміністрації.

- Готує самостійно або разом з іншими структурними підрозділами інформаційні та аналітичні матеріали для подання голові адміністрації [56].

- Збирає та опрацьовує інформаційні матеріали, які готуються структурними підрозділами райдержадміністрації для участі голови адміністрації у парадах, Колегіях Київської міської державної адміністрації та інших органах виконавчої влади, готує аналітичні довідки [56].

До повноважень фахівців відділу входить і забезпечення здійснення заходів щодо запобігання і протидії корупції, розгляд в установленому законодавством порядку звернення громадян. Відділ забезпечує доступ до публічної інформації), розпорядником якої він є, забезпечує у межах своїх

повноважень реалізацію державної політики стосовно захисту інформації з обмеженим доступом, забезпечує захист персональних даних. Здійснює підготовчу та організаційну роботу для проведення нарад у голови, організовує зустрічі голови з громадськістю, координує роботу щодо проведення зустрічей з представниками засобів масової інформації, посадовими особами інших органів виконавчої влади та делегаціями. Відділ проводить попередній запис на прийом до голови керівників організацій, підприємств та установ з виробничих питань відповідно до визначених днів. Здійснює оперативний контроль за виконанням документів, які особисто визначаються. Забезпечує підготовку до опалювального сезону, готує відповідні проекти доручень та протокольних рішень [56].

У своїй роботі відділ взаємодіє з керівниками структурних підрозділів та органами державної виконавчої влади, підприємствами, організаціями, органами місцевого самоврядування у розв'язанні питань, що виникають під час опрацювання доручень голови адміністрації. Надає окремі консультації, а також роз'яснення з питань діяльності голови адміністрації (за дорученням голови). Здійснює інші передбачені законом повноваження. Відділ для здійснення повноважень та виконання завдань, що визначені, має право на одержання в установленому законодавством порядку від інших структурних підрозділів адміністрації, органів Місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій незалежно від форми власності та їх посадових осіб інформацію, документа і матеріали, необхідні для виконання покладених на нього завдань [56]. Також, відділ має право залучати до виконання окремих робіт, участі у вивченні окремих питань спеціалістів, фахівців інших структурних підрозділів адміністрації, підприємств, установ та організацій (за погодженням) з їх керівниками), представників громадських об'єднань (за згодою). Фахівці відділу мають право брати участь у нарадах, що проводяться в адміністрації, її структурних підрозділах із питань, віднесених до його компетенції. Фахівці мають право користуватися в установленому порядку органів виконавчої влади, системами зв'язку і спеціального зв'язку та іншими

технічними засобами. Відділ в установленому законодавством порядку у межах своїх повноважень взаємодіє з іншими структурними інформаційними базами комунікацій, мережами а у порядку та у межах — з іншими підрозділами адміністрації, органами місцевого самоврядування, територіальними органами міністерств, інших центральних органів виконавчої влади, а також підприємствами, установами та організаціями з метою створення умов для провадження послідовної та узгодженої діяльності щодо строків, періодичності одержання і передачі інформації, необхідної для належного виконання покладених на нього завдань та здійснення запланованих заходів [56].

Відділ очолює начальник, який призначається на посаду та звільняється з посади в порядку відповідно до Закону України «Про державну службу» [20]. Начальник відділу здійснює керівництво відділом, несе персональну відповідальність за організацію та результати його діяльності, сприяє створенню належних умов праці у відділі. Розробляє посадові інструкції відділу та вживає заходів по їх затвердженню в установленому законодавством порядку. Розподіляє обов'язки між працівниками відділу, планує роботу відділу, вносить пропозиції щодо формування планів. Звітує перед головою адміністрації про виконання покладених на відділ завдань. Організовує зустрічі голови з громадськістю, представниками медіа. Здійснює контроль за виконанням доручень, безпосередньо наданих головою [56].

Вживає заходів для зв'язку і координації роботи із структурними підрозділами адміністрації з питань, які віднесені до компетенції відділу. Здійснює підготовчу та організаційну роботу для проведення тематичних нарад у голови адміністрації. Надає на розгляд голові опрацьовані структурними підрозділами документи та матеріали. Опрацьовує інформаційні матеріали, які готуються структурними підрозділами адміністрації для участі голови адміністрації у нарадах, колегіях Київської міської державної адміністрації та інших органах виконавчої влади. За дорученням голови надає окремі консультації, роз'яснення з питань діяльності

голови. Забезпечує дотримання працівниками відділу правил внутрішнього службового розпорядку та виконавської дисципліни [56].

Працівники відділу несуть персональну дисциплінарну відповідальність за невиконання, неналежне або несвоєчасне виконання покладених на них обов'язків та функцій; недотримання вимог чинного законодавства та внутрішніх організаційно-нормативних документів при здійсненні функцій, покладених на відділ; надання завідомо недостовірних відомостей та інформації з питань, що належать до компетенції відділу. Працівники Відділу призначаються на посаду і звільняються з посади у порядку, передбаченому Законом України «Про державну службу» та Кодексом законів про працю України [20].

Граничну чисельність, фонд оплати праці працівників відділу визначає голова Голосіївської районної в місті Києві державної адміністрації у межах відповідних бюджетних призначень. Покладення на відділ та його працівників обов'язків, що не належать або виходять за межі його компетенції не допускається [54].

Маємо визначити, що у даному випадку, ІАЗ відділу включає комплекс заходів, спрямованих на збір, обробку, аналіз та подання інформації, необхідної для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. У контексті роботи ГРДА це охоплює моніторинг ситуації в районі. Аналіз соціально-економічного, демографічного, екологічного стану, інформаційну підтримку керівника. Забезпечення оперативним доступом до актуальних даних для прийняття стратегічних рішень, прогнозування та аналіз ризиків, ідентифікацію можливих викликів і загроз для забезпечення їх упередження, зв'язок із громадськістю. Надання об'єктивної інформації про діяльність адміністрації [54].

Також, виходячи із проаналізованих вище документів, відділ виконує широкий спектр завдань, серед яких: інформаційний супровід управлінських процесів; збирання та структурування інформації із різних джерел (державні реєстри, статистичні дані, результати соціологічних досліджень тощо) для

надання обґрунтованих рекомендацій керівництву. Аналітична діяльність здійснюється через підготовку оглядів, звітів, прогнозів на основі аналізу зібраної інформації. Це включає вивчення динаміки соціальних процесів, економічних показників і ризиків, які можуть вплинути на район. Відділ відповідає за впровадження сучасних інформаційних систем для автоматизації обробки даних, забезпечення безпеки інформації та її швидкого доступу [54].

Відділ забезпечує обмін інформацією між різними підрозділами адміністрації, державними органами, громадськими організаціями. Відділ складається з декількох секцій, кожна з яких має свою спеціалізацію:

- секція інформаційного моніторингу, що займається збором даних із зовнішніх та внутрішніх джерел, аналізом інформаційного середовища;
- секція аналітики, що розробляє прогнозні моделі, виконує SWOT-аналіз для ухвалення стратегічних рішень;
- секція інформаційно-комунікаційних технологій, що забезпечує технічну підтримку, розвиток цифрової інфраструктури адміністрації [56].

Відділ бере участь у підготовці довгострокових стратегій і програм соціально-економічного розвитку Голосіївського району. Це включає оцінку поточних умов і потенційних перспектив. У випадку виникнення надзвичайних ситуацій відділ оперативно надає аналітичні дані для швидкого реагування та мінімізації наслідків. Важливу роль відіграє формування позитивного іміджу району через надання достовірної інформації громадськості, взаємодію із медіа. Інформаційно-аналітичне забезпечення неможливе без впровадження інноваційних технологій. Відділ активно використовує, враховуючи умови воєнного стану:

- геоінформаційні системи (ГІС) для моніторингу міської інфраструктури та природних ресурсів;
- системи автоматизації документообігу, що сприяють ефективному управлінню інформаційними потоками;
- програмне забезпечення для аналізу великих даних, що використовується для прогнозування та обробки значних обсягів інформації;

- електронні платформи взаємодії з громадськістю. Системи «е-місто», мобільні додатки для звернень громадян тощо [56].

Для інформаційного пошуку фахівці відділу розробляють: алгоритми інформаційного пошуку (retrieval algorithms); підходи інформаційного пошуку (retrieval approaches); стратегії інформаційного пошуку (retrieval strategies). Для його здійснення створюють: методи інформаційного пошуку (retrieval utilities); засоби інформаційного пошуку (information retrieval systems); комп'ютерні пошукові програми (search engines).

Проблеми інформаційного пошуку окреслюються: обробкою даних, інформації, знань (data, information, knowledge); обробкою інформації в сучасних інформаційних сховищах (representation of information); багатомовним інформаційним пошуком (cross-language information retrieval); одночасним інформаційним пошуком (parallel information retrieval); розподіленим інформаційним пошуком (distributed information retrieval); суспільним інформаційним пошуком (social information retrieval) [56]

Незважаючи на досягнення, відділ стикається з низкою проблем: недостатнє фінансування, обмежені ресурси гальмують впровадження сучасних технологій. Високий рівень бюрократизації, що ускладнює оперативне ухвалення рішень. Деякі підрозділи адміністрації досі використовують застарілі методи обробки інформації. Та відчувають потребу в спеціалістах з аналізу даних і цифрових технологій.

Отже, відділ відіграє ключову роль у формуванні обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на розвиток району та поліпшення якості життя мешканців. Для подальшого вдосконалення роботи відділу необхідно впроваджувати сучасні технології, оптимізувати управлінські процеси та інвестувати в підготовку кадрів. Ефективне ІАЗ – це основа сталого розвитку Голосіївського району в умовах динамічного інформаційного середовища.

2.2. Моніторинг і аналіз інформаційних потоків у діяльності Відділу організаційно-аналітичної роботи Голосіївської районної у місті Києві державної адміністрації

Моніторинг і аналіз інформаційних потоків є основою ефективного управління в сучасних умовах. Для Голосіївської районної у місті Києві державної адміністрації (далі — ГРДА) ці процеси забезпечують вчасний облік суспільно значущих змін, підтримку рішень керівництва та підвищення загальної ефективності діяльності органу [54]. Відділ є ключовою ланкою в управлінському апараті ГРДА, забезпечуючи якісний збір, аналіз, обробку та розповсюдження інформації. Інформаційні потоки охоплюють дані, що циркулюють між підрозділами адміністрації, зовнішніми органами, громадськістю та іншими зацікавленими сторонами. Основними завданнями моніторингу та аналізу є:

1. збір актуальної інформації. Контроль змін у соціально-економічній, політичній та екологічній ситуації району.
2. Оцінка ефективності управлінських рішень. Аналіз результатів реалізації заходів, прийнятих керівництвом.
3. Виявлення потенційних ризиків і загроз. Ідентифікація можливих викликів для їх попередження.
4. Підтримка прозорості управління. Інформування громадськості про діяльність адміністрації через звіти, прес-релізи, інформаційні кампанії [54].

Відділ організаційно-аналітичної роботи виконує широкий спектр функцій, зокрема: моніторинг подій та процесів. Постійний контроль ситуації у районі, зокрема змін у законодавстві, громадській думці, діяльності підприємств та організацій. Аналіз інформації здійснюється через оцінку зібраних даних для підготовки стратегічних і тактичних рішень. Як ми зазначали у попередньому підрозділі, відділ розробляє аналітичні документи, займається підготовкою звітів, довідок, інформаційних записок для керівництва району. Моніторинг полягає і в забезпеченні ефективної взаємодії

між підрозділами ГРДА, громадськими організаціями та іншими установами [54].

Моніторинг інформаційних потоків у діяльності відділу здійснюється через декілька етапів:

1. Збір даних. Інформація надходить із різних джерел, таких як: Державні реєстри та статистика, офіційні запити від органів влади та громадян, медіа та соціальні мережі, результати опитувань і досліджень. Методи організації інформаційно-аналітичної діяльності насправді багатьма дослідниками ототожнюються з іншими науковими методами, проте вони мають і свою специфіку – використовуються, як правило, під час вирішення тієї чи іншої проблемної ситуації, часто складних і неструктурованих завдань.

Так, метод експертних оцінок — узагальнена думка групи експертів приймається як розв'язання проблеми. Виділяють індивідуальні та колективні методи експертної оцінки. Індивідуальні експертні методи засновані на використанні думок незалежних експертів-фахівців відповідного профілю. Інтерв'ю-бесіда аналітика з експертом, під час якої аналітик, відповідно до заздалегідь розробленої програми, ставить перед експертом питання щодо перспектив розвитку прогнозованого об'єкта. Аналітичні експертні оцінки передбачають тривалу та ретельну самотійну роботу експерта відділу над аналізом тенденцій, оцінкою стану й шляхів розвитку об'єкта прогнозу. Колективні експертні оцінки ґрунтуються на принципах виявлення колективної думки експертів про перспективи розвитку об'єкта аналізу [54].

На даний момент великого поширення набули експертні методи, засновані на роботі спеціальних комісій: обговорення групою експертів за «круглим столом» проблеми для узгодження думок та генерування єдиної думки. Груповий підхід підвищує ймовірність вибору найбільш правильного рішення. Вимоги до учасників колективної експертизи: високий рівень загальної ерудиції; глибокі спеціальні знання в галузі, що досліджується; наявність психологічної настанови на майбутнє; наявність виробничого та дослідницького досвіду в галузі, що досліджується [54].

За статистичної обробки результатів експертних оцінок у вигляді кількісних даних, що містяться в анкетах, визначаються статистичні оцінки прогнозованих характеристик, статистичні оцінки погодженості думок експертів. На підставі розрахункових значень за відповідними таблицями визначається рівень значимості здобутих даних. У разі обробки результатів експертних оцінок за відносною важливістю напрямів середнє значення та коефіцієнт варіації обчислюються для кожної альтернативи [56].

Метод мозкового штурму — це сукупність прийомів отримання нових ідей завдяки творчій співпраці організованої групи фахівців. Передумовою успішної діяльності групи є концентрування уваги її працівників виключно на проблемі, що розглядається, а також незалежність думок і можливість вільного висунування ідей кожним. Зрозуміло, що повністю виключається будь-який тиск на кожного учасника творчого колективу. Навпаки, схвалюються спроби розвитку ідей своїх колег, спроби побудувати одну ідею за допомогою іншої, комбінування ідей у різних сполученнях. Кращі результати досягаються тоді, коли група працює в складі п'яти-десяти осіб протягом обмеженого часу (одна-дві години). Це найбільш відомий і поширений метод пошуку ідей через творчу співпрацю групи фахівців. Керує «мозковим штурмом» фахівець із досвідом проведення подібних заходів [50, с.89].

Метод колективної генерації ідей (за американською термінологією метод «мозкової атаки») спрямований на одержання великої кількості ідей, у тому числі і від осіб, що, володіючи досить високим ступенем ерудиції, звичайно утримуються від висловлень. При проведенні експертного опитування за допомогою методу колективної генерації ідей проблема повинна бути сформульована в основних термінах з виділенням центрального питання. Крім того, передбачається відсутність будь-якого виду критики, що перешкоджає формулюванню ідей, вільна інтерпретація ідей у рамках даного питання, прагнення до одержання максимальної кількості ідей, з огляду на принцип підвищення імовірності корисних пропозицій зі збільшенням загальної їхньої кількості і, нарешті, заохочення різних комбінацій ідей і

шляхів їхнього удосконалення [50, с.89]. Процес висування ідей протікає у визначеному змісті лавиноподібно: висловлювана одним із членів групи ідея породжує творчу реакцію в інших.

Дослідження ефективності методу колективної генерації ідей показали, що групове мислення робить на 70% більше коштовних нових ідей, чим сума індивідуальних мислень. До числа найважливіших недоліків методу колективної генерації ідей відноситься значний рівень інформаційного шуму, створюваного тривіальними ідеями, спонтанний і стихійний характер генерації ідей [50, с.90]. Сьогодні вченими нараховується декілька сотень видів інформаційно-аналітичної діяльності залежно від сфери знань і практики застосування. Однак з цієї кількості можна виділити найпоширеніші, найпопулярніші серед аналітиків види аналізів:

- проблемний – здійснення проблемного структурування, що вимагає виділення комплексу проблем ситуації, що склалася, їх типології, характеристик, наслідків, шляхів розв'язання;
- системний - визначення характеристик, структури ситуації, її функцій, взаємодії з навколишнім і внутрішнім середовищем;
- причинно-наслідковий – виявлення причин, які привели до виникнення даної ситуації, наслідків її подальшого розвитку;
- праксеологічний – діагностика змісту діяльності в ситуації, що склалася, її моделювання і оптимізація;
- аксіологічний – побудова системи оцінок явищ, діяльності, процесів, ситуацій з позицій тої або іншої ціннісної системи [50, с.90];
- ситуаційний – моделювання ситуації, її складових, умов, наслідків, діючих осіб;
- прогностичний – підготовка прогнозів стосовно ймовірного, потенційного і бажаного майбутнього;
- рекомендувальний – вироблення рекомендацій відносно поведінки діючих осіб у відповідній ситуації; - програмно-цільовий – розробка програм діяльності в ситуації, що виникла.

Зрозуміло, що кожний із видів аналізу має свою методичку, особливості, але все ж є загальні закономірності аналітичної діяльності, притаманні всім видам.

2. Обробка інформації. Зібрані дані аналізуються з використанням спеціалізованого програмного забезпечення. На цьому етапі проводиться: відкидання непотрібної інформації, структурування даних у відповідності до пріоритетів адміністрації. Обробка інформації передбачає процеси її перетворення, вміщені у первинному документі з метою створення вторинних документів. Для забезпечення різноманітних інформаційних запитів існують різні види переробки інформації. Основними видами є: бібліографічний опис, індексування, анотування, реферування, переклад з однієї мови на іншу, складання оглядів [50, с.130].

Так, бібліографічний опис — певний набір відомостей про документи, що характеризують їхні найважливіші ознаки. Найважливіша його функція — ідентифікація, тобто, виявлення тотожності чи розрізнення документів, не читаючи їх. Бібліографічний опис дає можливість розшукати документ за певними ознаками. Сукупність відомостей, наведених у бібліографічному описі, дає уявлення про документ і тим самим допомагає вибрати той, що найбільше відповідає потребам користувача.

Індексування — вказівник змісту документа, використовується для його пошуку. Суть індексування полягає у зарахуванні документа до певної групи, класу відповідно до змісту. Кожен клас позначається певним кодом відповідної інформаційно-пошукової мови, тобто мови, що призначена для передачі змісту документів з метою подальшого пошуку. Існують різні інформаційно-пошукові мови, перш за все, такі, де класи будуються за ознакою галузей знань і позначаються класифікаційними індексами. Визначення класифікаційного індексу документа відповідно до його змісту називається систематизацією [81, с.234].

Зміст документа можна висловити й іншою інформаційно-пошуковою мовою — мовою предметних рубрик. У цьому випадку клас документів

позначається кодом у вигляді предметної рубрики, тобто у вигляді короткого формулювання предмета, який розглядається в документі. Так, книга з інформатики може бути зарахована до класу, що позначається предметною рубрикою «Інформатика». Визначення предметної рубрики для документа відповідно до його змісту називається предметизацією.

У дескрипторних інформаційно-пошукових мовах, інформаційно-пошукових мовах ключових слів зміст документа передають за допомогою ключових слів і так званих дескрипторів. Це найважливіші спеціальні терміни, які вживаються в тексті документа. Визначення ключових слів і дескрипторів здійснюється під час координатного індексування. При індексуванні зміст документа перекладають з природної мови на штучну інформаційно-пошукову, значно лаконічнішу, більш формалізовану [81, с.234].

На думку В. Данюка, бібліографічний опис, систематизація, предметизація не завжди досить повно і чітко розкривають зміст документа [8, с.90]. Зрозумілішу і повнішу характеристику може бути надано в результаті його анотування і реферування. Анотування — це процес складання анотації, тобто стислої характеристики документа, його частини або групи документів з погляду призначення, змісту, форми та інших особливостей. Анотація — короткий виклад змісту книги, статті, розробки, звіту тощо. Дозволяє робити висновки про доцільність їх докладнішого вивчення. При анотуванні крім змісту твору, враховується його призначення, цінність, направленість. Реферування — це одна з найбільш широко розповсюджених письмових форм отримання інформації, що дозволяє при сучасному величезному потоці у короткий термін відібрати потрібну спеціалісту інформацію. У порівнянні з анотуванням реферування є більш досконалим методом обробки джерел інформації [8, с.92].

За Г. Удовіченком, під аналітичним перекладом «розуміють переклад з однієї мови на іншу наукових, технічних, економічних, політичних текстів. Потреба в науковому перекладі постійно зростає у зв'язку зі зростанням кількості джерел науково-технічної та політичної інформації, яка подається

різними мовами» [73]. Тому постійно в усьому світі йдуть пошуки шляхів прискорення і поліпшення якості перекладу. Проте слід зазначити, що процес перекладу не передбачає згортання інформації, яку містить первинний документ, тому, на нашу думку, недоречно зараховувати його до спеціальних процесів аналітико-синтетичної обробки, для яких головною метою є саме стиснення відомостей про ознаки документів.

Процес перекладу складається із трьох етапів:

- 1) сприймання (читання або слухання) однією мовою;
- 2) розуміння;
- 3) відтворення рідною мовою.

Основна вимога до перекладу — точна передача інформації. Труднощі при перекладі викликає, передусім, передача правильного змісту кожного речення, що дуже часто не відповідає дослівному перекладу [73].

Насамкінець, при складанні огляду обробці підлягає не один документ, а узагальнюються відомості, вміщені в декількох джерелах. Такими джерелами можуть бути монографії, статті, доповіді, описи винаходів до патентів тощо. Як правило, огляди характеризують матеріали, що висвітлюють одну тему, проблему, за певний період. Бібліографічний огляд є зв'язною розповіддю про документи. Реферативний огляд подає факти і концепції, викладені в документах. Аналітичний огляд — це складна розповідь, у якій дається зведена характеристика певного питання, проблеми, теми, що базується на інформації, здобутій із документів [73].

Відділ здійснює комплексний аналіз даних із використанням методів статистики, прогнозування та порівняльного аналізу [56]. Це дозволяє виявити тенденції, потенційні проблеми та розробити рекомендації для керівництва. На основі проведеного аналізу формуються документи, зокрема: інформаційні записки для голови адміністрації; прогнози щодо розвитку ситуації у районі; пропозиції щодо вдосконалення управлінських процесів. Отримані аналітичні висновки передаються до відповідних підрозділів, публікуються у відкритому доступі (за необхідності) або використовуються для внутрішніх потреб

адміністрації. Для забезпечення ефективного моніторингу та аналізу інформаційних потоків відділ активно використовує:

- автоматизовані інформаційні системи, що дозволяє автоматизувати збір, обробку та аналіз великих обсягів даних;
- програмне забезпечення для аналітики, інструменти типу Excel, Power BI, QlikView допомагають візуалізувати дані та створювати інтерактивні звіти;
- онлайн-платформи: соціальні мережі, спеціалізовані форуми та сайти є важливими джерелами збору інформації про громадську думку та потреби мешканців [56].

Робота відділу супроводжується певними труднощами, серед яких:

- великий обсяг інформації: щоденний потік даних створює ризик перевантаження системи аналізу;
- неточність і неповнота даних: часто зібрані дані потребують додаткової перевірки та уточнення;
- недостатнє фінансування: обмежені ресурси ускладнюють впровадження сучасних технологій [56].

Маємо підкреслити, що одним із ключових завдань відділу є участь у формуванні та реалізації у Києві державної політики в галузі телекомунікацій, інформатизації. Отже, моніторинг і аналіз інформаційних потоків у діяльності ВОАР Голосіївської РДА є важливим інструментом для забезпечення ефективного управління, оптимального використання ресурсів і задоволення потреб громади. Інтеграція сучасних технологій, підвищення професійної компетенції персоналу та вдосконалення організаційних процесів сприятиме подальшому розвитку відділу та його здатності ефективно реагувати на виклики сучасності.

2.3. Організація комунікаційної взаємодії з іншими структурними підрозділами Голосіївської районної у місті Києві державної адміністрації

Комунікаційна взаємодія між структурними підрозділами Голосіївської районної у місті Києві державної адміністрації є критично важливим аспектом ефективного функціонування [54]. В умовах сучасного інформаційного суспільства продуктивна взаємодія потребує не лише злагодженої роботи, але й впровадження інноваційних підходів до організації інформаційних потоків. Голосіївська районна у місті Києві державна адміністрація (ГРДА) має складну організаційну структуру, що включає численні підрозділи, кожен із яких виконує специфічні завдання. Налагодження ефективної комунікації між ними є викликом, який потребує системного підходу, адже від цього залежить якість виконання управлінських рішень та задоволення потреб громади.

На нашу думку, неефективна комунікація між підрозділами може призводити до: дублювання завдань, що збільшує витрати часу та ресурсів; затримок у прийнятті рішень; неповноти або перекручення інформації; зниження продуктивності та якості адміністративних послуг. Тобто, розробка системи ефективної взаємодії стає необхідною умовою для досягнення стратегічних цілей адміністрації. ГРДА включає численні департаменти та відділи, які виконують різноманітні функції: від організації документообігу до забезпечення соціального захисту. Основними аспектами, що ускладнюють комунікацію, є:

- відмінності у функціональній спеціалізації, оскільки підрозділи мають різні пріоритети, підходи до роботи та обсяги відповідальності.
- інформаційна ізольованість, коли відсутні чіткі регламенти обміну інформацією;
- застарілі канали комунікації, а саме: використання паперових носіїв та відсутність сучасних цифрових платформ ускладнює швидке передання даних;

- перевантаження інформацією: надмірна кількість звітів і запитів створює «інформаційний шум», що ускладнює виділення пріоритетних завдань [52, с.78].

ГРДА має інтегровану систему електронного документообігу, що об'єднує усі структурні підрозділи і уможливила між ними обмін оперативними даними; спільну роботу над проектами; контроль виконання завдань [58]. Також, чіткі регламенти комунікації між підрозділами включають: форми подачі інформації; терміни виконання запитів; відповідальність за дотримання стандартів. Використання автоматизованих систем дозволило зменшити навантаження на фахівців через автоматичне створення звітів; інтеграцію із державними реєстрами; налаштування нагадувань про виконання завдань. Створення відкритих каналів комунікації, за можливостей умов повномасштабного вторгнення, між підрозділами та громадськістю сприяє зменшенню інформаційних бар'єрів та поліпшенню довіри [58]. Серед технологій, які на сьогодні впроваджені у роботу ГРДА, варто виділити хмарні сервіси, що забезпечують доступ до документів із будь-якого пристрою та спільну роботу в режимі реального часу.

Системи управління проектами, що допомагають відстежувати виконання завдань, планувати роботи та координувати співробітників. Чат боти для внутрішньої комунікації і які автоматизують відповіді на стандартні запити. Як ми зазначали вище, ГРДА використовує систему електронного документообігу Аскод (далі — Аскод), що значно прискорило обмін інформацією. Система призначена для ведення (створення, наповнення і підтримки) інформаційних ресурсів у вигляді реєстрових структур (лінійних та ієрархічних переліків), що реалізовані як база даних або таблиці, що дозволяють акумулювати, обліковувати, систематизувати, аналізувати та зберігати цифрові записи у різних форматах [68].

Наприклад, на основі підсистеми Аскод Реєстр формуються масиви списків, різні за формою (реєстри, реєстри), типом і видом об'єктів та суб'єктів обліку (реєстри ліцензій, ліцензіатів і ліцензіарів). Що важливо у час

воєнного стану, підсистема Аскод Онлайн забезпечує юридично значущий електронний документообіг із контрагентами та функціонує в режимі 24/7, дозволяє працювати з документами з будь-якого пристрою: персонального комп'ютера, планшета чи смартфона [68]. Саме підсистема Аскод Онлайн забезпечує:

- можливість отримувати, узгоджувати, підписувати та відправляти документи за лічені секунди з будь-якої точки світу;
- цілісність та юридичну значущість електронних документів підписаних електронним підписом;
- значну економію часу та коштів на обмін з контрагентом підписаними документами;
- прискорення документообігу між структурними підрозділами ГРДА;
- контроль авторства і спільне редагування документів;
- надійний захист інформації та конфіденційність даних;
- оптимізацію взаємодії з усіма зовнішніми суб'єктами [58].

Підсистему Аскод Онлайн інтегровано з системою електронного документообігу АСКОД, а за необхідності інтегрується з іншими прикладними системами Департаменту та його структурних підрозділів. Документи, що надходять до фахівців відділу організаційно-аналітичної роботи, можуть бути в паперовій та електронній формі, приймаються централізовано підрозділом діловодства [68]. Документи в паперовій формі, що надійшли до відділу в неробочий час, приймаються черговим працівником, який їх передає наступного робочого дня під підпис. Первинне опрацювання документів здійснюється в такому порядку:

- 1) в електронній формі — перевіряється та підтверджується кваліфікаційний електронний підпис, правильність зазначення адресата, наявність обов'язкових реквізитів та усіх додатків, зазначених у документі;
- 2) у паперовій формі — перевіряється цілісність упаковки, її розкриття, у тому числі з грифом обмеження доступу (крім документів, що становлять державну таємницю), перевіряється наявність вкладених документів,

правильність зазначення адресата та проставляється відмітка про дату надходження документа [68].

У випадку, якщо немає вкладення або порушено його цілісність, пошкоджено конверт, упакування, що призвело до неможливості прочитання тексту документа, то складається акт у двох примірниках. Один примірник акта надсилається відправникові, інший - зберігається у відповідального працівника відділу. На вимогу юридичної або фізичної особи, яка подала документ до відділу, на копії документа проставляється відповідний штамп із зазначенням дати його надходження. З оригіналу документа в паперовій формі (крім документів з грифом обмеження доступу) створюється копія документа в електронній формі відповідно до вимог, зазначених у внутрішній Інструкції з діловодства. Попередній розгляд документів здійснюється в день їх реєстрації згідно з розподілом функціональних обов'язків між керівництвом Департаменту, положеннями про структурні підрозділи [68].

Із збільшенням обсягу інформації час, що витрачається на обробку документа, змінюється по-різному. Коли інформації недостатньо, часу на ознайомлення із документом, ухвалення чи прийняття рішення потребується більше, бо, не маючи необхідних даних, тоді уповноважений співробітник Департаменту змушений розглядати безліч варіантів дій, вибрати з них такі, що найбільш відповідають умовам. Однак необхідним буде лише той обсяг інформації, який забезпечує ефективний процес роботи із документом у найкоротший термін. Зазначена залежність свого часу порушила необхідність конкретного вирішення різних питань удосконалення документообігу не лише у ГРДА, а й у відділі. Найважливішими проблемами, на наш погляд, у таких випадках є: збір, обробка, передача та зберігання інформації, що необхідна для ефективної роботи з документом в обумовлений та визначений час [58].

У середніх і нижчих ланках структурних підрозділів стан документообігу, зазвичай, складається із системи автоматизації канцелярського обліку документів, що подані локальними версіями власної розробки, автоматизовані канцелярії малого масштабу з обмеженими

функціональними можливостями [58]. Нині є розповсюдженою практика використання операційної системи Windows і MS Office, у тому числі і для задач діловодства і документообігу. У цілому, задіяна система Аскод автоматизує процеси роботи з вхідною, вихідною, розпорядчою, службовою кореспонденцією, проектами документів, фінансовими документами, договорами, законами. На усіх етапах проходження та опрацювання документів система забезпечує підтримку взаємних посилань документів. Хід виконання документів Аскод забезпечує зручний інтерфейс для накладання та виконання резолюції, формування доручень як на увесь документ загалом так і на окремі його частини [68].

Контроль виконання документів забезпечується автоматичним формуванням нагадувань (всередині системи, засобами електронної пошти або SMS). Штрих-кодування в Аскод підтримується функціоналом нанесення штрих-коду та QR-коду (двовимірного матричного штрих-коду) на документи і швидкий індексований пошук документів за штрих-кодом і QR-кодом. Електронний підпис (далі – ЕП Аскод) надає можливість використання електронного підпису. Використання ЕП також надає можливість направленою (адресною) шифрування документів. Модуль використовується для створення та опрацювання електронних копій документів та електронних документів, що зберігаються в системі така:

- отримання інформації у графічному вигляді про зв'язки між документами;
- повнотекстовий пошук документів (усі текстові формати, документи MS Office, PDF);
- створення та супровід реєстру електронних копій документів;
- сканування документів;
- перегляд та друкування електронної копії документа;
- застосування електронного підпису (ЕП);
- забезпечення конфіденційності шляхом шифрування;
- надання вичерпної інформації про документ [68].

Коллективна робота (далі - КР) підсистеми Аскод надає можливість групі фахівців спільно розробляти проекти документів, автоматизуючи всі стадії колективної роботи [68]. Підсистема КР має такі особливості:

- інтегрований характер її функціоналу, коли в екранній формі зосереджений набір функцій, достатній для реалізації всіх етапів колективної роботи;

- оптимізована діаграма станів колективно розроблюваних проектів документів, орієнтована на управлінську специфіку; спеціалізована панель фільтрів, що забезпечує зручний відбір інформаційних об'єктів із загального переліку;

- ситуаційно-орієнтована командна панель, склад кнопок якої визначається поточною ситуацією (станом і режимом) опрацювання інформаційного об'єкту [68].

Ця панель забезпечує швидке виконання відповідних команд колективної роботи; підтримка паралельної та послідовної технології ведення версій проекту документа і його складових частин. Модуль «Маршрутизація» системи Аскод дозволяє автоматизувати довільні бізнес-процеси, що використовують різноманітні документи, створювати жорсткі та гнучкі маршрути документів, що забезпечуватимуть паралельне та послідовне погодження документів, автоматичні операції над документами, контрольоване проходження документа. Панель «Аскод Сьогодні» містить узагальнену інформаційну панель, що відображує ключові показники роботи поточного користувача. Структура панелі включає групи показників (Документи, Резолюції/Завдання, Повідомлення), всередині яких показники додатково групуються згідно станам інформаційних об'єктів [68].

Кожен показник представляє дані як у вигляді згорнутої кількості, так і у вигляді розгорнутого переліку інформаційних об'єктів відповідного типу. Адміністративні послуги у підсистемі Аскод автоматизуються через всі етапи процесу надання адміністративних послуг: прийом документів від заявника, реєстрацію заяви на надання послуги, передачу заяви та вхідного пакету

документів із надання послуг, отримання дозвільних документів, попередження заявника про готовність дозвільних документів, видача заявнику дозвільних документів, формування відповідних описів документів, що прийняті і передані адміністративного органу, видані заявнику. Штрих-код на опису дозволяє заявнику контролювати стан виконання його заяви на надання послуги [68].

Шаблони документів Аскод забезпечують можливість створення документів на підставі створених фахівцями Департаменту шаблонів з автоматичним заповненням визначених полів шаблону. Електронна пошта підсистеми Аскод містить функцію вбудованого поштового клієнта, що забезпечує усі можливості з опрацювання електронної пошти, у тому числі автоматичну реєстрацію, розсилку документів за постійними та тимчасовими переліками адресатів. Система Аскод надає можливість автоматизованого формування визначеного переліку статистичних довідок щодо документообігу та стану виконавчої дисципліни за певний період часу [68].

За допомогою операції експорту та налаштування довільних фільтрів фахівці відділу на основі системних переліків формують довільні звіти. Нескладні лінійні звіти будуються у модулі «Генератор звітів». Датовані довідники з підтримкою спадковості «Інформаційна сумісність усіх компонентів системи Аскод», що ґрунтується на єдиній нормативно-довідковій інформації. Модулі ведення довідників Аскод побудовані за принципами підтримки часу дії та спадковості елементів [68]. Підсистема безпеки Аскод забезпечує шифроване збереження даних облікових записів у базі даних, налаштування термінів дії паролів, складності паролів, захист від несанкціонованого доступу до системи, часом «холодного» простою системи, керування доступом до даних тощо.

Окремо виконується налаштування захищених протоколів зв'язку. Забезпечується можливість використання засобів шифрування документів третіх розробників за допомогою відповідного API [68]. Усі дії фахівців відділу у системі фіксуються у відповідному журналі. Дані журналу історії дій

завжди доступні у різноманітних зрізах – за датами, по модулям, по користувачам або по конкретному документу. За допомогою зручних механізмів пошуку і фільтрів Аскод надає можливість здійснювати локальну та глобальну вибірку накопиченої інформації як в рамках певної категорії документів, так і в межах усієї бази даних ГРДА. Система забезпечує:

- оперативний пошук документів за реквізитами та їх комбінаціями;
- швидкий індексований пошук за ключовими словами;
- зберігання умов пошуку в іменованих шаблонах;
- застосування як тимчасових, так і постійних фільтрів зі зберіганням умов фільтрації в шаблонах для повторного використання; комбінування фільтрів; повнотекстовий пошук у файлах [68].

Модулі підсистеми адміністрування системи Аскод дозволяють гнучко налаштувати систему для кожного фахівця ГРДА або його структурних підрозділів, керувати обліковими записами, налаштовувати ролі та різноманітні дозволи, налаштовувати глибину моніторингу дій, формувати друкувальні форми реєстраційних та контрольних карток, виконувати сервісні операції з базою даних тощо. Також, через Аскод проходить великий обсяг можливостей щодо налаштування та доробки базового функціоналу Системи відповідно до змін в предметній області та побажань фахівців відділу, згідно з потребами розробки додаткових модулів для автоматизації необхідних процесів. За допомогою Конструктора фахівець відділу самостійно створює додаткові класифікатори і довідники, розробляє нові або редагує чинні форми реєстраційних карток, журналів інформаційних об'єктів та змінює дизайн шаблонів друку [68].

Із метою забезпечення організації швидкого обміну документами в електронному вигляді між структурними підрозділами ГРДА створено єдиний інформаційний простір шляхом впровадження рішення для організації зовнішнього документообігу засобами Системи електронної взаємодії електронних документообігів (далі – СЕВЕД) [68]. Система забезпечує автоматизацію таких процесів: інформування структурних підрозділів про

прийняття нормативних документів, а саме: наказів, розпоряджень та інструкцій; інформування про зміни у нормативних документах; розсилання наказів та розпоряджень про надання необхідних документів, інформації, або роз'яснень. Отримання від структурних підрозділів ГРДА відповіді на листи та інформування про виконання наказів та розпоряджень; отримання від структурних підрозділів статистичних звітів по роботі; погодження кандидатур про призначення на керівні посади; погодження змін в організаційній структурі [68].

Крім швидкого обміну документами в електронному вигляді, СЕВЕД забезпечує:

- гарантовану доставку електронних документів та фіксацію факту їх отримання; використання ЕП для ідентифікації фахівця відділу та отримувача електронного документа;

- контроль руху електронних документів між ГРДА у цілому та структурними підрозділами; швидкий пошук електронних документів, якими обмінюється ГРДА та його структурні підрозділи.

Отже, організація комунікаційної взаємодії між структурними підрозділами Голосіївської РДА є складним, але надзвичайно важливим завданням. Систематизація та модернізація процесів обміну інформацією дозволить досягти таких результатів: підвищення ефективності управлінських рішень; скорочення часу на виконання завдань; зменшення ризиків інформаційних втрат; покращення якості послуг для громадян. Інтеграція сучасних технологій та впровадження єдиних стандартів взаємодії сприятимуть створенню ефективної, прозорої та адаптивної системи управління.

РОЗДІЛ III. НАПРЯМИ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ РОБОТИ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОЇ СЛУЖБИ ВІДДІЛУ ОРГАНІЗАЦІЙНО- АНАЛІТИЧНОЇ РОБОТИ ГОЛОСІЇВСЬКОЇ РАЙОННОЇ У МІСТІ КИЄВІ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ

3.1. Використання сучасних інформаційних технологій у роботі служби

Використання сучасних інформаційних технологій у роботі відділу ГРДА є ключовим елементом підвищення ефективності обробки даних та прийняття управлінських рішень. Ці технології дозволяють автоматизувати процеси збору, зберігання, аналізу та передачі інформації. Одним із головних інструментів є системи управління базами даних (СУБД), що забезпечують зберігання великих обсягів даних із можливістю їх швидкого доступу та обробки. Наприклад, програмні комплекси Microsoft SQL Server чи Oracle є популярними платформами для створення інформаційних систем. Аналітичні платформи, такі як Power BI, Tableau або Qlik, дозволяють візуалізувати дані, створювати інтерактивні звіти та проводити глибокий аналіз [80]. Це сприяє виявленню тенденцій, прогнозуванню та прийняттю обґрунтованих рішень. Фахівці відділу використовують штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання для аналізу великих масивів даних і пошуку прихованих закономірностей. Наприклад, алгоритми можуть ідентифікувати ризики або прогнозувати майбутні сценарії розвитку подій.

Хмарні технології, як-от Google Cloud чи Microsoft Azure, забезпечують доступ до даних і аналітичних інструментів з будь-якого місця, що підвищує мобільність і гнучкість роботи служб. Для оперативної комунікації та обміну даними використовуються спеціалізовані корпоративні платформи, такі як Slack, Microsoft Teams або інші інтегровані системи [80]. Вони сприяють координації між відділами та оперативному вирішенню завдань. Чинна система електронного документообігу Аскод оптимізує роботу з документами,

забезпечуючи їхній захист, швидкий пошук і відстеження виконання завдань. Одним із важливих аспектів є використання технологій кібербезпеки для захисту інформації. Фаєрволи, системи шифрування та багаторівневий доступ запобігають несанкціонованому втручанню в роботу служби. Інтернет речей (IoT) дозволяє збирати реальні дані в режимі реального часу з пристроїв, підключених до мережі, що є особливо корисним для моніторингу та контролю [80].

Системи CRM та ERP допомагають інтегрувати всі процеси в одну платформу, що забезпечує ефективну взаємодію між підрозділами ГРДА. Значну роль відіграють мобільні додатки, які дозволяють працівникам відділу ГРДА працювати з даними навіть у віддалених умовах. Технології великих даних (Big Data) забезпечують аналіз величезних обсягів інформації, що сприяє виявленню глобальних і локальних тенденцій. Сучасні сервіси штучного інтелекту, як-от ChatGPT, можуть виступати асистентами в пошуку інформації, формулюванні висновків і створенні звітів. Автоматизація рутинних завдань за допомогою роботів та алгоритмів RPA (Robotic Process Automation) дозволяє працівникам зосередитися на стратегічних аспектах роботи [80].

Геоінформаційні системи (GIS), враховуючи умови воєнного часу, активно використовуються для аналізу просторових даних, наприклад, у сфері логістики чи міського планування. Інтеграція даних із відкритих джерел (OSINT) дозволяє службі отримувати актуальну інформацію для аналізу. Удосконалення інтерфейсів користувача сприяє більш зручній та інтуїтивно зрозумілій роботі з програмними системами. Використання інформаційних панелей для моніторингу ключових показників діяльності дає змогу керівництву оперативно реагувати на зміни. Автоматизовані системи ухвалення рішень можуть значно скоротити час на виконання управлінських завдань [80].

Із розвитком комп'ютерних мереж та інформаційно-комунікаційних технологій для автоматизованого керування системами електронного

документообігу, технологічними процесами у відділі використовують інформаційні системи, які також потужно розвиваються і дозволяють підвищувати ефективність професійної діяльності. За В. Данюком, «інформаційні системи призначені для того, щоб забезпечити доступ до інформації для всього персоналу в масштабах організації, незалежно від того, де перебувають фахівці [9, с.178].

Інформаційні системи базуються на ідеї, що персонал має бути впевнений, що інформація, якою вони користуються, є актуальною і такою, якій можна довіряти. Інформаційні системи також призначені для того, щоб збирати дані, використовуючи одне програмне забезпечення, а також оптимізувати систематизацію цих даних та забезпечити простий доступ до них. Інформаційні системи у відділі стали використовувати дедалі частіше, оскільки управлінські рішення повинні передаватися так, щоб керівники структурних підрозділів змогли отримати більше автономії в ухваленні рішень, але в ухваленні потрібного рішення все ще треба бути обізнаним у діяльності ГРДА у цілому [54]. Використання інформаційних технологій сприятиме подальшій оптимізації систем, зокрема, з електронного документообігу. У відділі організація документообігу здійснюється до масштабу діяльності, виконуваних функцій, кількості ланок управління і обсягу документопотоків [56]. Управління соціальними процесами реалізується за допомогою управлінської інформації, яка відображає зміст управлінських дій. Обіг управлінської інформації здійснюється за допомогою управлінських документів. Процеси діловодства та документообігу сприяють удосконаленню забезпеченню управлінських процесів [78, с.11].

Будь-який документ, незалежно від того потоку, у якому він знаходиться (проектному, технологічному, нормативному, адміністративному, фінансовому), має прямий або опосередкований зв'язок з діяльністю Департаменту та його підрозділів, а саме, масивом документів, їх комплектів. Організація документообігу різнорідних потоків у внутрішньому корпоративному середовищі відділу дає змогу відображати зв'язки між

технічними, адміністративними, нормативними, фінансовими та іншими документами. Кожен з документів рухається у власному потоці, розробляється і маршрутизується різними користувачами [78, с.11].

До того, етапи переведення фахівцями відділу документа в електронну форму були такі:

1. Сканування документа і створення його електронної копії у вигляді зображення (образ документа). У процесі сканування виконується візуальний контроль якості.

2. Розпізнавання сканованих документів – переведення зображення у текстовий документ [78, с.11].

Зараз процес роботи з електронними документами поділяється на завдання – окремі неподільні етапи виконання роботи. Фахівці відділу виконують завдання відповідно до своїх посадових інструкцій, у визначеній послідовності. Виконання завдання супроводжується потоком інформації: фіксуються параметри виконання завдання (як мінімум, факт його виконання для сигналу до початку наступного завдання. Для кожного завдання вказується термін, опис та інші параметри. Потім для кожного завдання вказують необхідні для його виконання вхідні дані та інформація, яка повинна бути внесена за результатами виконання даного завдання, тобто вихідна інформація [56].

Ці дані можуть зберігатись як окремі параметри, так і самостійні документи. Насамкінець, у відділі сформовано інформаційний потік, пов'язаний із виконавцями та їхніми функціями. Шаблони та екземпляри документів зберігаються в електронному архіві. Спроектвані процеси містять послідовність виконання завдань та інформацію, яка передається між фахівцями, інструкції з порядку операцій з фінансовими та матеріальними ресурсами. Поняття «бізнес-процес» – ключове у моделі управління. Зокрема, у відділі діють такі процеси у системі документообігу: реєстрація і опрацювання вхідних і вихідних документів; підтримка внутрішнього

документообігу; формування і виконання доручень; повний цикл узгодження документів, робота з угодами [70, с.123].

Процес «Реєстрація і опрацювання вхідних документів» складається з послідовності дій: «zareєструвати документ» (секретар) – «направлення на резолюцію» (секретар) – «накладання резолюції» (керівник) – «спрямування до виконавця» (керівник) і т.і. Опис процесу складається з опису його операцій та з опису умов переходу між операціями. До опису процесу включають інформацію: про виконавця операції; про опис завдання, яке повинен виконати виконавець; про типи об'єктів, над якими виконується операція. Опис умов переходу між операціями містить дані про: початкову операцію; наступну операцію; умову переходу [68].

Тобто, одержують єдину систему, у якій здійснено інтеграцію фахівців та інформації (документа): кожен виконавець у заданій послідовності одержує і виконує завдання, на вході одержує необхідну для виконання інформацію і вносить результати виконання. Нині у структурних підрозділах ГРДА електронний документообіг здійснюється на системі Аскод, що автоматизує процеси роботи з вхідною, вихідною, розпорядчою, службовою кореспонденцією, зверненнями громадян та юридичних осіб, проектами документів, фінансовими документами, договорами, законами [68]. На усіх етапах проходження та опрацювання документів система забезпечує підтримку взаємних посилок документів. Хід виконання документів Аскод забезпечує зручний інтерфейс для накладання та виконання резолюції, формування доручень як на увесь документ загалом так і на окремі його частини.

Контроль за виконанням документів забезпечується автоматичним формуванням нагадувань (всередині системи, засобами електронної пошти або SMS). Штрих-кодування в Аскод підтримується функціонал нанесення штрих-коду та QR-коду (двовимірного матричного штрих-коду) на документи і швидкий індексований пошук документів за штрих-кодом і QR-кодом. Електронний підпис (далі — ЕП) Аскод надає можливість його використання.

Використання ЕП також направляє адресно шифрування документів [68]. Робота з файлами Модуль використовується для створення та опрацювання електронних копій документів та електронних документів, що зберігаються в системі: отримання інформації у графічному вигляді про зв'язки між документами; повнотекстовий пошук документів (усі текстові формати, документи MS Office, PDF); створення та супровід реєстру електронних копій документів; сканування документів; перегляд та друкування електронної копії документа; застосування електронного підпису (ЕП) тощо [68].

Колективна робота Аскод надає можливість групі фахівців спільно розробляти проекти документів, автоматизуючи всі стадії колективної роботи. Підсистема має такі особливості: інтегрований характер її функціоналу, коли в екранній формі зосереджений набір функцій, достатній для реалізації всіх етапів колективної роботи; оптимізована діаграма станів колективно розроблюваних проектів документів, орієнтована на управлінську специфіку; спеціалізована панель фільтрів, що забезпечує зручний відбір інформаційних об'єктів із загального переліку; ситуаційно-орієнтована командна панель, склад кнопок якої визначається поточною ситуацією (станом і режимом) опрацювання інформаційного об'єкту [68].

Ця панель забезпечує швидке виконання відповідних команд колективної роботи; підтримка паралельної та послідовної технології ведення версій проекту документа і його складових частин. Модуль «Маршрутизація» системи Аскод дозволяє автоматизувати довільні бізнес-процеси, що використовують різноманітні документи, створювати жорсткі та гнучкі маршрути документів, що забезпечуватимуть паралельне та послідовне погодження документів, автоматичні операції над документами, контрольоване проходження документа. Панель «Аскод Сьогодні» містить узагальнену інформаційну панель, яка відображає ключові показники роботи поточного користувача. Структура панелі включає групи показників: документи, резолюції/завдання, повідомлення), всередині яких показники додатково групуються згідно станам інформаційних об'єктів [68].

Кожен показник надає дані як у вигляді згорнутої кількості, так і у вигляді розгорнутого переліку інформаційних об'єктів відповідного типу. Адміністративні послуги Аскод автоматизує всі етапи процесу надання адміністративних послуг: прийом документів від заявника, реєстрацію заяви на надання послуги, передачу заяви та вхідного пакету документів органу з надання послуг, отримання дозвільних документів від органу надання послуг, попередження заявника про готовність дозвільних документів, видача заявнику дозвільних документів, формування відповідних описів документів, що прийняті і передані адміністративного органу, видані заявнику [68].

Електронна пошта Аскод містить вбудований поштовий клієнт, що забезпечує усі можливості з опрацювання електронної пошти, у тому числі автоматичну реєстрацію, розсилання документів за постійними та тимчасовими переліками адресатів [68]. Статистичні довідки і звіти Системи Аскод надають можливість автоматизованого формування визначеного переліку статистичних довідок щодо документообігу та стану виконавчої дисципліни за певний період часу. За допомогою операції експорту та налаштування довільних фільтрів фахівці Департаменту та структурних підрозділів мають можливість на основі системних переліків формувати довільні звіти. Нескладні лінійні звіти можуть генеруватися у модулі «Генератор звітів» [68].

Інформаційна сумісність усіх компонентів системи Аскод базується на єдиній нормативно-довідковій інформації. Модулі ведення довідників Аскод побудовані за принципами підтримки часу дії та спадковості елементів. Підсистема безпеки Підсистема безпеки Аскод забезпечує шифроване збереження даних облікових записів у базі даних, налаштування термінів дії паролів, складності паролів, захист від несанкціонованого доступу до системи, часом «холодного» простою системи, керування доступом до даних та інше. Окремо виконується налаштування захищених протоколів зв'язку. Забезпечується можливість використання засобів шифрування документів третіх розробників за допомогою відповідного API [68].

Усі дії у системі Аскод фіксуються у відповідному журналі. Дані журналу історії дій завжди доступні для фахівців у різноманітних зрізах, а саме: за датами, по модулям, по користувачам або по конкретному документу. За допомогою зручних механізмів пошуку і фільтрів Аскод надає можливість здійснювати локальну та глобальну вибірку накопиченої інформації певної категорії документів і в межах усієї бази даних. Система в цілому та її подальше удосконалення забезпечують: оперативний пошук документів за реквізитами та їхніми комбінаціями; швидкий індексований пошук за ключовими словами; зберігання умов пошуку в іменованих шаблонах; застосування як тимчасових, так і постійних фільтрів зі зберіганням умов фільтрації в шаблонах для повторного використання; комбінування фільтрів; повнотекстовий пошук у файлах [68].

Модулі підсистеми адміністрування системи Аскод дозволяють гнучко налаштувати систему, керувати обліковими записами, налаштовувати глибину моніторингу дій фахівців, формувати друкувальні форми реєстраційних та контрольних карток, виконувати сервісні операції з базою даних тощо. Зрештою, Конструктор Аскод надає великий обсяг можливостей щодо налаштування та доробки базового функціоналу Системи відповідно до змін та побажань фахівців, згідно з потребами розробки додаткових модулів для автоматизації необхідних процесів [68]. За допомогою Конструктора можна самостійно створювати додаткові класифікатори і довідники, розробляти нові або редагувати існуючі форми реєстраційних карток, журналів інформаційних об'єктів та змінювати дизайн шаблонів друку

Робота у системі електронного документообігу Аскод фахівцями ГРДА та відділу як його структурного підрозділу має удосконалюватися через пришвидшення проходження проєктів документів. Також, удосконаленню інформаційно-аналітичного забезпечення сприятиме й оновлення системи, навчання та підвищення кваліфікації фахівців Департаменту та структурних підрозділів. Удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності відділу пов'язане із необхідним та своєчасним оновленням

інформаційної системи, моніторингу за виконанням рішень та етапами проходження е-документів, захистом інформації, особливо, у документах із грифом «Для службового користування». Тому, сучасні інформаційні технології не лише спрощують роботу інформаційно-аналітичної служби, але й підвищують її точність, швидкість і стратегічну цінність для організації.

3.2. Стратегії розвитку інформаційно-аналітичної діяльності

Як ми наголошували у попередньому підрозділі, інформаційно-аналітична діяльність є ключовим елементом ефективного функціонування відділу і ГРДА у цілому. Сучасні умови, пов'язані зі швидким розвитком технологій, збільшенням обсягів інформації та потребою в оперативному ухваленні рішень, висувають нові вимоги до роботи інформаційно-аналітичних служб (ІАС). Розвиток їхньої діяльності потребує комплексного стратегічного підходу, який забезпечить адаптацію до змін і досягнення довгострокових цілей. Стратегія розвитку інформаційно-аналітичної діяльності — це план дій, спрямований на вдосконалення процесів збору, аналізу, зберігання, використання інформації та формування аналітичних матеріалів [70, с.201]. Головною метою стратегії є підвищення ефективності управлінських рішень на основі якісного аналізу інформації.

Розвиток інформаційно-аналітичної діяльності охоплює кілька ключових напрямів:

- модернізація технологічного забезпечення через використання сучасного програмного забезпечення, систем електронного документообігу, платформ для аналізу даних і візуалізації;
- подальше удосконалення організаційної структури ГРДА через створення спеціалізованих підрозділів, які будуть займатися окремими аспектами інформаційно-аналітичної роботи;

- підвищення кваліфікації персоналу ГРДА у навчанні працівників новітнім методам обробки даних, використанню аналітичних інструментів і роботі з інформаційними потоками [54];
- упровадження нових методів роботи у використанні штучного інтелекту, машинного навчання та автоматизації рутинних завдань відділу;
- підвищення інформаційної безпеки у забезпеченні конфіденційності, цілісності та доступності даних для захисту від внутрішніх і зовнішніх загроз [54].

Оскільки технології є основою інформаційно-аналітичної діяльності, їхній розвиток є пріоритетом. Основні аспекти цієї стратегії включають: впровадження систем управління даними (СУБД) для ефективного зберігання та обробки інформації; використання аналітичних платформ, таких як Power BI або Tableau, для створення інтерактивних звітів і прогнозів; подальший перехід до хмарних технологій, які забезпечують доступ до інформації з будь-якої точки світу та зменшують витрати на технічне обслуговування; інтеграцію з технологіями великих даних (Big Data), що дають змогу працювати з величезними обсягами інформації для визначення ключових тенденцій і формування рекомендацій; використання роботизації процесів (RPA) для автоматизації повторюваних операцій; підвищення ролі штучного інтелекту [70, с.234].

Штучний інтелект (ШІ) стає невід'ємною частиною інформаційно-аналітичної діяльності. Сучасні алгоритми дозволяють: проводити прогнозний аналіз, визначаючи можливі сценарії розвитку подій; автоматизувати обробку великих обсягів даних і пошук ключових закономірностей; розпізнавати та аналізувати текстову інформацію, включно з інформацією з відкритих джерел. Ефективність ІАС залежить від організації її роботи. Основні підходи до організаційного розвитку: створення чіткої системи розподілу обов'язків між працівниками, запровадження системи моніторингу та оцінювання результативності роботи служби, формування спеціалізованих команд для аналізу різних аспектів діяльності організації (економічних, соціальних,

технологічних тощо), упровадження механізмів швидкого реагування на зміни, які відбуваються в середовищі організації [70, с.235]. Людський фактор залишається ключовим у роботі ІАС. Для підвищення рівня професіоналізму персоналу необхідно організувати навчальні тренінги з використання новітніх інформаційних технологій та залучати працівників відділу до участі в міжнародних конференціях та семінарах, підтримувати програму безперервного професійного розвитку.

Оскільки інформація є стратегічним ресурсом, її захист має бути одним із пріоритетів. Основні аспекти захисту такі: впровадження багаторівневої системи доступу до даних; використання засобів шифрування для захисту конфіденційної інформації; регулярне проведення аудитів інформаційної безпеки; навчання персоналу правилам роботи з чутливими даними; адаптація до викликів зовнішнього середовища [70, с.236]. Сучасний світ вимагає від ІАС швидкої адаптації до нових викликів, серед яких зростання обсягів інформації, постійні зміни в законодавстві, необхідність швидкої реакції на глобальні та локальні кризи. Для цього потрібні стратегічні плани, які передбачають можливі сценарії розвитку подій та способи їх подолання. Стратегічне планування охоплює визначення місії, бачення та цілей інформаційно-аналітичної діяльності. Це дозволяє фахівцям відділу не лише адаптуватися до сучасних умов, а й забезпечити стійке зростання та конкурентоспроможність організації. Розвиток інформаційно-аналітичної діяльності неможливий без упровадження інновацій. Використання доповненої реальності (AR), віртуальної реальності (VR), технологій блокчейн і квантових обчислень відкриває нові можливості для аналізу даних і прогнозування.

Розвиток інформаційних технологій докорінно призвів до розуміння діяльності фахівців відділу. Організація електронного інформаційного обміну між структурними підрозділами ГРДА дозволила суттєво збільшити ефективність діяльності за допомогою зниження комунікаційних витрат, сприяла зменшенню кількості фахівців, зайнятих опрацюванням вхідних і

вихідних документів, виключення можливих помилок, зменшенню часу на організацію угоди, забезпечила швидкість і точність отримання інформації, високу швидкість фінансових розрахунків [54]. Удосконаленні технологічні рішення й надалі сприятимуть ефективному використанню наявних і впроваджуваних автоматизованих систем всередині відділу, стандартів і правил, за якими здійснюється взаємодія із зовнішніми джерелами інформації та залучаються партнери. Так, на думку О. Зайцевої та І. Болотинюк, «високий рівень стандартизації спрощує і здешевлює технічний супровід потрібних для ведення бізнесу автоматизованих систем» [18, с.145]. Загалом, удосконалення технологічного рішення має передбачати:

- архітектуру системи;
- використовувані програмні апаратні платформи та інструменти;
- засоби доступу до інформації [18, с.178].

Найскладнішою частиною технологічного рішення є архітектура системи. Архітектурне рішення має бути розумним компромісом між потребою інтегрувати наявні у відділі бази даних та інформаційні технології з бажанням створити перспективну технічну основу для всієї подальшої економічної його діяльності в кіберпросторі. Складність завдання, за науковцями, визначається тим, що, як правило, попередні технологічні рішення в галузі автоматизації були замкнуті, тобто, не мали виходу у відкриті інформаційні інфраструктури. Перехід у галузь рішень, орієнтованих на представництво в Інтернеті, потребує принципово нового рівня рішень в галузі гарантування безпеки і надійності створюваної системи [18, с.189].

Крім того, пропоновані архітектурні рішення повинні відповідати стандартам мережі Інтернет. Тому, потрібна прозора (тобто непомітна) для зовнішніх користувачів системи трансформація інформації з форматів внутрішніх інформаційних ресурсів у формати стандартних інформаційних серверів. Використовувані програмні апаратні платформи та інструменти значною мірою визначаються економічними, а не технологічними факторами [18, с.189]. Тобто, для всіх основних програмно-апаратних платформ

представлено. Вирішальний вплив на вибір програмної апаратної платформи і програмних інструментів мають наявні у відділі обчислювальні засоби, досвід і кваліфікація фахівців, пов'язаних із супроводом обчислювальної техніки та проєктуванням автоматизованих систем, і стратегічні рішення керівництва Департаменту у частині розвитку інформаційної інфраструктури.

Удосконаленню роботи із аналітичним наповненням наданих послуг відділом ГРДА сприятимуть оновлення вебсайту, грамотно та вчасно надані послуги та технологічні рішення [54]. Проте відповідно до нормативних документів, необхідно враховувати, що інформація, яка розміщується на офіційних веб-сайтах (вебпорталах) органів виконавчої влади та Єдиному вебпорталі, повинна мати захист від несанкціонованої модифікації. Інформаційне наповнення, захист інформації від несанкціонованої модифікації та технічне забезпечення функціонування офіційних вебсайтів (вебпорталів) органів виконавчої влади як складових частин Єдиного вебпорталу зазначені органи здійснюють самостійно. Контроль за дотриманням вимог щодо захисту інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах, які забезпечують наповнення та функціонування офіційних вебсайтів (вебпорталів) органів виконавчої влади та Єдиного веб-порталу, здійснюється Адміністрацією Держспецзв'язку [54].

Регламент функціонування офіційного вебсайту (вебпорталу) визначається керівником органу виконавчої влади відповідно до вимог порядку. Офіційний вебсайт (вебпортал) повинен відповідати:

- вимогам до дизайну офіційних вебсайтів (вебпорталів) органів виконавчої влади та офіційних вебресурсів, що пов'язані з діяльністю органів виконавчої влади, та Єдиного веб-порталу, затвердженим Мінцифри;

- керівник органу виконавчої влади визначає осіб, відповідальних за технічне забезпечення і супроводження офіційного вебсайту (вебпорталу) та його інформаційне наповнення відповідно до вимог законодавства;

- на офіційному вебсайті (вебпорталі) органу виконавчої влади розміщується така інформація: найменування органу; основні завдання та

нормативно-правові засади діяльності; структура та керівництво органу; прізвища, імена та по батькові керівників; місцезнаходження апарату, територіальних органів та відповідних структурних підрозділів місцевих держадміністрацій (поштові адреси, номери телефонів, адреси офіційних веб-сайтів (вебпорталів) та електронної пошти) [60];

- основні функції структурних підрозділів, а також прізвища, імена, по батькові, номери телефонів, адреси електронної пошти їх керівників;

- нормативно-правові акти з питань, що належать до компетенції органу;

- плани підготовки органом проектів регуляторних актів та зміни до них;

- повідомлення про оприлюднення проектів регуляторних актів, проекти цих актів і аналіз їх регуляторного впливу;

- звіти про відстеження результативності прийнятих органом регуляторних актів;

- відомості про регуляторну діяльність органу;

- перелік та порядок надання адміністративних послуг органами виконавчої влади і бюджетними установами, які перебувають в їх управлінні та яким делеговані повноваження з надання таких послуг тощо [60].

Інформація, розміщена на Єдиному вебпорталі та офіційному вебсайті (вебпорталі), оновлюється невідкладно, але не пізніше п'яти робочих днів з дня затвердження (ухвалення) документа, після створення та/або зміни інформації, зазначеної у Порядку [60]. На Єдиному вебпорталі та офіційному вебсайті (веб-порталі) органу виконавчої влади розміщується адреса електронної пошти структурного підрозділу, відповідального за приймання і реєстрацію вхідної кореспонденції. Не допускається розміщення на офіційному веб-сайті (веб-порталі) інформації, розповсюдження чи оприлюднення якої заборонено законодавством, а також реклами (за винятком соціальної), у тому числі політичної реклами. Контроль за дотриманням вимог цього пункту здійснюється відповідними підрозділами органів виконавчої влади [60].

Персональна відповідальність за дотримання цих вимог покладається на керівника відповідного органу.

Інформація на офіційному вебсайті (вебпорталі) подається українською мовою, а також за потребою – англійською мовою і мовами національних меншин. Обсяг інформації, що підлягає перекладу на інші мови, визначається рішенням органу виконавчої влади. Інформація на офіційному вебсайті (вебпорталі) повинна бути доступною для користувачів з порушеннями зору, слуху, опорно-рухового апарату, мовлення та інтелектуального розвитку, а також з різними комбінаціями порушень. Технічні завдання на створення (модернізацію) офіційних вебсайтів (вебпорталів) повинні відповідати вимогам [60].

Офіційний вебсайт (вебпортал) органу виконавчої влади та офіційні веб-ресурси, що пов'язані з діяльністю органу виконавчої влади (далі - офіційний веб-сайт), повинні бути розміщеними в домені GOV.UA та у разі потреби у домені .УКР. Домен, на якому розміщений офіційний вебсайт, повинен бути підписаний із застосуванням технології захисту доменних імен DNSSEC. Обмін інформації з офіційним вебсайтом та доменне ім'я, на якому розміщений офіційний вебсайт, повинні бути захищеними за допомогою кваліфікованого сертифіката автентифікації вебсайту з дотриманням положень статті Закону України «Про електронні довірчі послуги». Вміст офіційного вебсайту повинен бути структурованим, логічним, зрозумілим та легким для читання. Проєкт дизайну офіційного вебсайту погоджується з Мінцифри [60].

Графічний вміст, який є частиною оформлення, форматування або невидимий для користувачів, повинен містити атрибут alt з порожнім значенням. Графічні елементи керування (піктограми, іконки, фотографії та ілюстрації) повинні дублюватися текстовими елементами та містити атрибут alt, який повинен описувати функціонал елемента керування. Піктограми, іконки, інші графічні елементи та аудіоматеріали, які використовуються на офіційному веб-сайті, повинні розповсюджуватися відповідно до вимог

законодавства з питань інтелектуальної власності та бути зрозумілими і простими. Рекомендовано віддавати перевагу векторній графіці. На головній вебсторінці офіційних веб-сайтів не допускається одночасне використання великої кількості зображень, призначення яких полягає в оформленні вебсторінки та/або містять великі обсяги тексту. Рекомендовано надавати перевагу структурованим текстовим даним та умовним малюнкам із зображенням дій, явищ, предметів [60].

Фотографії керівництва, співробітників тощо повинні відповідати таким вимогам: фото повинне мати нейтральне світле тло та чітке зображення; крупний план обличчя та плечей; людина дивиться в об'єктив; уникання ефектів червоних очей, відблиску окулярів, засвітлення чи затемнення. Не рекомендується віддзеркалювати фото. Документи, що розміщуються на офіційному вебсайті, рекомендовано публікувати у форматі тексту безпосередньо на вебсторінці та у разі потреби доповнювати файлами із зазначенням їх формату та розміру. Нормативно-правові акти та проекти нормативно-правових актів розміщуються на офіційному вебсайті у текстовому форматі на вебсторінці, до якого у разі потреби може бути долучено файли інших форматів [60]. Текст повинен бути простим і коротким. Текст необхідно розбивати на розділи із заголовками, абзацами, уникати довгих речень, складних слів і фраз, спеціальних термінів, а також не загальноживаних аббревіатур. Рекомендована довжина речення повинна містити сім - дванадцять слів. Не допускається використання малих кеглів та декоративних шрифтів [60]. Списки повинні створюватися за допомогою HTML-коду. Рекомендовано уникати вкладеності більше третього рівня для списків. Області натискання вказівним пристроєм вводу маніпулятором «миша» повинні бути достатнього розміру як на моніторі, так і на мобільних пристроях. Рекомендується використовувати області натискання вказівним пристроєм вводу маніпулятором «миша» розміром не менш як 10 x 10 міліметрів. Між областями натискання маніпулятором «миша» рекомендується передбачати як мінімум 10 міліметрів [60].

Форми введення інформації повинні бути простими та запитувати тільки необхідну інформацію. Поля вводу інформації повинні бути підписаними, мати короткі, інформативні та однозначні назви, які розташовуються над полем. Поля вводу інформації рекомендовано вирівнювати одне під одним, по одному в рядок, ширина поля повинна відповідати вмісту, який вводиться. Для введення прізвища, імені та по батькові рекомендовано використовувати одне поле введення. Для введення дати народження (день, місяць, рік) необхідно використовувати відповідно три окремих поля введення. Для вибору точної дати або проміжку дат необхідно використовувати інтегрований календар. Під час введення інформації користувачам необхідно надавати помітні та зрозумілі підписи та/або інструкції. Помилки введення повинні виявлятися автоматично, і якщо відомо, як їх виправити, то користувачеві повинні надаватися підказки щодо їх виправлення [60].

У випадку підтвердження дії, що призводить до зміни чи припинення прав та/або обов'язків, здійснення фінансових транзакцій, зміни або стирання користувацьких даних, відправлення результатів тестування, необхідно передбачити принаймні одну з таких можливостей:

- 1) скасування (відправлені дані можна повернути);
- 2) перевірка (дані, введені користувачем, перевіряються на наявність помилок і користувач може їх виправити);
- 3) підтвердження (передбачено перевірку, підтвердження та виправлення інформації перед відправленням даних) [60].

Необхідно забезпечити можливість керування інтерфейсом та вмістом виключно за допомогою клавіатури з підтримкою «поєднання клавіш». Для навігації офіційним вебсайтом за допомогою клавіатури необхідно забезпечити: помітне маркування фокусу для обраного посилання; можливість переходу фокусу між посиланнями за допомогою клавіші Tab; можливість перейти за посиланням, натиснувши клавішу Enter. Не допускається застосування часових обмежень щодо виконання функцій навігації або

інтерактивної взаємодії користувача з офіційним вебсайтом. Для всіх динамічних графічних елементів (зображень, що рухаються, міняють колір, яскравість або циклічно змінюються) необхідно передбачити паузу, зупинку та відновлення. Не допускається наявність елементів, що спалахують більш як 3 рази в секунду [60]. Компоненти офіційного веб-сайту повинні мати зрозумілі назви, навігаційні елементи, які повторюються на багатьох вебсторінках та однаково розташовуються, а компоненти з однаковою функціональністю — мати однакові назви та однаковий дизайн.

Посилання повинно відрізнятися від суцільного тексту кольором та підкресленням під час наведення на нього курсором і мати зрозумілу назву, що описує зміст веб-сторінки чи документа, на який веде посилання. Використання url-адреси замість назви посилання дозволяється за умови наявності її текстового опису. Посилання на внутрішні розділи офіційного вебсайту повинні відкриватися у тому ж вікні, а посилання на зовнішні ресурси — у новому вікні. Посилання на зовнішні ресурси повинні позначатися піктограмою або іншим зрозумілим користувачу способом. Колір відвіданих посилань повинен відрізнятися від невідвіданих.

Отже, стратегії розвитку інформаційно-аналітичної діяльності є комплексом заходів, спрямованих на підвищення ефективності, оперативності та точності роботи інформаційно-аналітичних служб. Їхній успіх залежить від адаптації до змін, впровадження сучасних технологій, підвищення кваліфікації персоналу та забезпечення інформаційної безпеки. Реалізація цих стратегій дозволяє створити конкурентну перевагу для організації та забезпечити якісну підтримку управлінських рішень.

3.3. Оцінка ефективності діяльності та перспективи вдосконалення

Як ми наголошували упродовж усієї магістерської кваліфікаційної роботи, відділ організаційно-аналітичної роботи відіграє ключову роль у забезпеченні діяльності ГРДА, виконуючи функції координації, аналітичного

супроводу та розробки рекомендацій для ухвалення стратегічних і оперативних рішень. Аналіз ефективності роботи такого відділу дозволяє виявити сильні та слабкі сторони його діяльності, а також визначити напрями подальшого вдосконалення. Відділ забезпечує функціонування організаційних процесів, збір і аналіз даних, а також надання керівництву обґрунтованих рекомендацій [56]. Основними функціями відділу є: організація та контроль внутрішніх процесів у ГРДА; формування аналітичних звітів і прогнозів; координація діяльності між підрозділами ГРДА; розробка стратегій розвитку та підготовка рішень для їхньої реалізації; моніторинг виконання завдань і оцінка їхньої ефективності.

Відділ функціонує як інформаційно-аналітичний центр, що об'єднує дані з різних структурних підрозділів ГРДА, забезпечує їхню систематизацію та подає у зручній формі для керівництва. Оцінювання ефективності роботи відділу передбачає аналіз ключових показників, які відображають якість виконання його функцій [56]. Організаційна ефективність характеризується здатністю відділу забезпечувати злагоджену роботу організації. Ключовими показниками є:

- час виконання завдань;
 - рівень координації між підрозділами;
- оперативність реагування на зміни в середовищі організації [70, с.289].

Цей аспект оцінюється через якість і точність аналітичних матеріалів, підготовлених відділом. До уваги береться і відповідність аналітичних звітів реальним потребам ГРДА, і прогнозна цінність аналізу, і точність і обґрунтованість рекомендацій [54]. Відділ повинен забезпечувати своєчасне і якісне надання інформації керівництву. Ефективність інформаційної роботи оцінюється за швидкістю доступу до даних, повнотою та актуальністю інформації, зручністю використання інформаційних продуктів. Людський фактор є важливим компонентом ефективності відділу. Аналіз компетентності працівників, їхнього рівня кваліфікації та готовності до освоєння нових методик є невід'ємною частиною оцінки його діяльності.

Ефективність відділу значною мірою залежить від впровадження сучасних технологій: систем управління даними, аналітичних платформ, інструментів автоматизації. Їхнє використання дозволяє підвищити продуктивність роботи відділу. Попри важливу роль, відділи організаційно-аналітичної роботи часто стикаються з низкою проблем через відсутність автоматизації значної частини процесів призводить до втрати часу на виконання технічної роботи. Дані, отримані з різних джерел, можуть бути неповними, несумісними або застарілими, що ускладнює їхній аналіз. Автоматизація процесів і використання спеціалізованих аналітичних платформ є ключовими напрямками вдосконалення роботи відділу. Хмарні технології, системи управління базами даних і програми для аналізу великих даних дозволяють значно підвищити продуктивність [41].

Регулярне навчання співробітників ГРДА допоможе опанувати новітні методи роботи та ефективно використовувати сучасні технології. Особливу увагу варто приділити навчанню з питань аналізу даних, роботи з базами даних і використання аналітичних інструментів. Створення єдиної інформаційної платформи для об'єднання даних з різних підрозділів дозволить підвищити якість координації роботи всередині організації [54]. Як ми зазначали у попередніх підрозділах, штучний інтелект і машинне навчання здатні вдосконалити аналітичну діяльність, забезпечуючи більш точний аналіз даних і формування прогнозів. Також, важливо впровадити систему показників ефективності, які дозволять регулярно оцінювати результати роботи відділу та виявляти напрями для покращення. Захист даних є важливим елементом роботи відділу. Інвестування в сучасні засоби захисту інформації допоможе уникнути ризиків витоку даних і несанкціонованого доступу.

У зв'язку із великим масивом обробки даних, необхідно наголосити, що згідно з пунктом 3 Указу Президента України про введення воєнного стану, тимчасово, на період дії правового режиму воєнного стану, можуть обмежуватися конституційні права і свободи людини і громадянина, передбачені, зокрема, статтею 32 Конституції України [37]. Це узгоджується

із положеннями статті 8 Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод, згідно з якою органи державної влади не можуть втручатись у здійснення права на повагу до приватного і сімейного життя, за винятком випадків, коли втручання здійснюється згідно із законом і є необхідним у демократичному суспільстві в інтересах національної та громадської безпеки чи економічного добробуту країни, для запобігання заворушенням чи злочинам, для захисту здоров'я чи моралі або для захисту прав і свобод інших осіб [51].

У статті 9 Конвенції про захист осіб у зв'язку з автоматизованою обробкою персональних даних передбачено, що відхилення від положень статей 5 (Якість даних), 6 (Особливі категорії даних) та 8 (Додаткові гарантії для суб'єкта даних) дозволяється тоді, коли таке відхилення передбачене законодавством та є в демократичному суспільстві необхідним заходом, спрямованим на:

- а) захист державної та громадської безпеки, фінансових інтересів Держави або на боротьбу з кримінальними правопорушеннями;
- б) захист суб'єкта даних або прав і свобод інших людей [51].

Закон України «Про захист персональних даних», який регулює правові відносини, пов'язані із захистом і обробкою персональних даних, також містить положення, що стосуються обмеження його дії. У статті 25 Закону передбачено, що обмеження дії статей 6 (Загальні вимоги до обробки персональних даних), 7 (Особливі вимоги до обробки персональних даних) і 8 (Права суб'єкта персональних даних) Закону може здійснюватися у випадках, передбачених законом, наскільки це необхідно у демократичному суспільстві в інтересах національної безпеки, економічного добробуту або захисту прав і свобод суб'єктів персональних даних чи інших осіб [51].

Загальновідомо, що обробка персональних даних має ґрунтуватись на меті та правових підставах. Мета обробки персональних даних має бути сформульована в законах, інших нормативно-правових актах, положеннях, установчих чи інших документах, які регулюють діяльність володільця

персональних даних, та відповідати законодавству про захист персональних даних. Відповідно до статті 11 Закону України «Про захист персональних даних» підставами для обробки персональних даних є:

1) згода суб'єкта персональних даних на обробку його персональних даних;

2) дозвіл на обробку персональних даних, наданий володільцю персональних даних відповідно до закону виключно для здійснення його повноважень [26];

3) укладення та виконання правочину, стороною якого є суб'єкт персональних даних або який укладено на користь суб'єкта персональних даних чи для здійснення заходів, що передують укладенню правочину на вимогу суб'єкта персональних даних;

4) захист життєво важливих інтересів суб'єкта персональних даних;

5) необхідність виконання обов'язку володільця персональних даних, який передбачений законом;

б) необхідність захисту законних інтересів володільця персональних даних або третьої особи, якій передаються персональні дані, крім випадків, коли потреби захисту основоположних прав і свобод суб'єкта персональних даних у зв'язку з обробкою його даних переважають такі інтереси [26].

Варто зауважити, що згода суб'єкта персональних даних є лише однією з шести правових підстав для обробки персональних даних, передбачених статтею 11 Закону України «Про захист персональних даних». За наявності підстав, визначених пунктами 2-6 частини першої статті 11 Закону, обробка персональних даних здійснюється без згоди суб'єкта персональних даних. Згідно із Законом України «Про правовий режим воєнного стану» воєнний стан передбачає надання відповідним органам державної влади, військовому командуванню, військовим адміністраціям та органам місцевого самоврядування повноважень, необхідних для відвернення загрози, відсічі збройної агресії та забезпечення національної безпеки, усунення загрози небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності [26].

Водночас відповідно до частини другої статті 19 Конституції України органи державної влади та органи місцевого самоврядування, їх посадові особи зобов'язані діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України [47]. У такому випадку підставами для обробки (збирання, реєстрації, накопичення, зберігання, адаптування, зміни, поновлення, використання, поширення, знеособлення, знищення тощо) персональних даних відповідними державними органами та органами місцевого самоврядування є пункти 2 та 5 частини першої статті 11 Закону України «Про захист персональних даних» [26], а саме:

- дозвіл на обробку персональних даних, наданий володільцю персональних даних відповідно до Закону виключно для здійснення його повноважень;

- необхідність виконання обов'язку володільця персональних даних, який передбачений законом. Крім того, передбачена у статті 7 Закону України «Про захист персональних даних» заборона на обробку персональних даних, про расове або етнічне походження, політичні, релігійні або світоглядні переконання, членство в політичних партіях та професійних спілках, засудження до кримінального покарання, а також даних, що стосуються здоров'я, статевого життя, біометричних або генетичних даних не застосовується, якщо обробка персональних даних, зокрема, стосується вироків суду, виконання завдань оперативно-розшукової чи контррозвідувальної діяльності, боротьби з тероризмом та здійснюється державним органом в межах його повноважень, визначених законом [26].

В умовах введеного в Україні воєнного стану захист персональних даних від випадкових втрати або знищення, від незаконної обробки, у тому числі незаконного знищення чи доступу до персональних даних, захист державних інформаційних ресурсів, ІТ-систем об'єктів критичної інфраструктури, державних реєстрів, які містять персональні дані є вкрай важливими. Обробка персональних даних має здійснюватися з урахуванням

викладених вище положень законодавства України [41]. Така обробка має бути пропорційною та здійснюватися для конкретних і законних цілей.

Щодо обов'язків володільців та розпорядників персональних даних стосовно забезпечення захисту персональних даних Органи державної влади, органи місцевого самоврядування, підприємства, установи і організації усіх форм власності, фізичні особи-підприємці, фізичні особи, що провадять незалежну професійну діяльність, які обробляють персональні дані, зобов'язані забезпечити захист цих даних від випадкових втрати або знищення, від незаконної обробки, у тому числі незаконного знищення чи доступу до персональних даних. Варто зауважити, що використання персональних даних здійснюється у разі створення умов для захисту цих даних [41].

Використання персональних даних працівниками суб'єктів відносин, пов'язаних з персональними даними, повинно здійснюватися лише відповідно до їхніх професійних чи службових або трудових обов'язків. Ці працівники зобов'язані не допускати розголошення у будь-який спосіб персональних даних, які їм було довірено або які стали відомі у зв'язку з виконанням професійних чи службових або трудових обов'язків, крім випадків, передбачених законом. Таке зобов'язання чинне після припинення ними діяльності, пов'язаної з персональними даними, крім випадків, установлених законом. Такі обов'язки визначені у статтях 10, 24 Закону України «Про захист персональних даних», які стосуються питань використання персональних даних та забезпечення захисту персональних даних [26].

Також відповідно до Типового порядку обробки персональних даних, затвердженого наказом Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини від 08.01.2014 № 1/02-14 (далі – Типовий порядок), володільці, розпорядники персональних даних самостійно визначають порядок обробки 5 персональних даних, враховуючи специфіку обробки персональних даних у різних сферах, відповідно до вимог, визначених Законом України «Про захист персональних даних» та Типовим порядком. Обов'язково мають бути вжиті

заходи щодо забезпечення захисту персональних даних на всіх етапах їх обробки, у тому числі за допомогою організаційних та технічних заходів [41].

Володільці, розпорядники персональних даних самостійно визначають перелік і склад заходів, спрямованих на безпеку обробки персональних даних, з урахуванням вимог законодавства у сферах захисту персональних даних та інформаційної безпеки. Організаційні заходи охоплюють:

- визначення порядку доступу до персональних даних працівників володільця/розпорядника;
- визначення порядку ведення обліку операцій, пов'язаних з обробкою персональних даних суб'єкта та доступом до них;
- розробку плану дій на випадок несанкціонованого доступу до персональних даних, пошкодження технічного обладнання, виникнення надзвичайних ситуацій;
- регулярне навчання співробітників, які працюють з персональними даними [41].

Працівники відділу, які мають доступ до персональних даних, дають письмове зобов'язання про нерозголошення персональних даних, які їм було довірено або які стали їм відомі у зв'язку з виконанням професійних чи службових або трудових обов'язків [56]. Персональні дані залежно від способу їх зберігання (паперові, електронні носії) мають оброблятися у такий спосіб, щоб унеможливити доступ до них сторонніх осіб. З метою забезпечення безпеки обробки персональних даних володільцями, розпорядниками вживаються спеціальні технічні заходи захисту, у тому числі щодо виключення несанкціонованого доступу до персональних даних, що обробляються та роботі технічного та програмного комплексу, за допомогою якого здійснюється обробка персональних даних.

У випадку здійснення обробки персональних даних необхідно створити належні умови для їх захисту. Серед правових підстав для обробки персональних даних, які визначені у частині першій статті 11 Закону України «Про захист персональних даних» [26], у даному випадку необхідно виділити:

згоду суб'єкта персональних даних на обробку його персональних даних (пункт 1); укладення та виконання правочину, стороною якого є суб'єкт персональних даних або який укладено на користь суб'єкта персональних даних чи для здійснення заходів, що передують укладенню правочину на вимогу суб'єкта персональних даних (пункт 3); захист життєво важливих інтересів суб'єкта персональних даних (пункт 4). По своїй суті така підстава для обробки персональних даних як захист життєво важливих інтересів суб'єкта персональних даних може застосовуватись у виключних випадках за умови об'єктивної неспроможності особи надати згоду на обробку персональних даних (наприклад, перебування без свідомості) у поєднанні з необхідністю надати їй допомогу для захисту її життєво важливих інтересів [26].

Якщо обробка персональних даних є необхідною для захисту життєво важливих інтересів суб'єкта персональних даних, обробляти персональні дані без його згоди можна до часу, коли отримання згоди стане можливим. Згода суб'єкта персональних даних – це добровільне волевиявлення фізичної особи (за умови її поінформованості) щодо надання дозволу на обробку її персональних даних відповідно до сформульованої мети їх обробки, висловлене у письмовій формі або у формі, що дає змогу зробити висновок про надання згоди. У сфері електронної комерції згода суб'єкта персональних даних може бути надана під час реєстрації в інформаційно-комунікаційній системі суб'єкта електронної комерції шляхом проставлення відмітки про надання дозволу на обробку своїх персональних даних відповідно до сформульованої мети їх обробки, за умови, що така система не створює можливостей для обробки персональних даних до моменту проставлення відмітки [26].

Враховуючи викладене, згода на обробку персональних даних має відповідати таким вимогам: добровільність – означає відсутність прямого або опосередкованого примусу при її наданні; поінформованість – означає, що перед наданням згоди суб'єкт повинен отримати достовірну інформацію про

те, ким, з якою метою будуть оброблятися його персональні дані, кому будуть передаватися, які саме дані, а також про права, визначені Законом; форма надання згоди може бути будь-якою – означає, що умови згоди на обробку персональних даних можуть бути викладені у формі єдиного письмового документа, викладеного доступною для суб'єкта персональних даних мовою, що підписується ним особисто або його законним представником, у електронній формі проставивши відмітку про надання згоди, або ж навіть усно [41].

Водночас надана згода не повинна викликати сумнівів в її однозначності і володілець повинен мати змогу підтвердити її наявність упродовж усього часу здійснення обробки персональних даних. Разом з тим необхідно враховувати пропорційність обсягу персональних даних суб'єкта. Оброблятися повинні лише ті дані, обробка яких необхідна для досягнення мети. Все залежить від критеріїв, за якими відбувається надання матеріальної чи іншої благодійної/гуманітарної допомоги (категорії суб'єкта, стану здоров'я, матеріального забезпечення, сімейного статусу, кількості дітей тощо) [41].

Отже, якщо для надання адресної благодійної допомоги необхідно здійснювати обробку персональних даних, то варто відповідально підійти до питання оформлення правовідносин та забезпечити захист персональних даних. Отже, розширення функціоналу відділу, виходячи із потреб ГРДА, до функцій його можна додати: моніторинг ринку та конкурентів; аналіз клієнтської бази та тенденцій її розвитку; прогнозування фінансових результатів і ризиків; роль керівництва у вдосконаленні роботи. Керівництво ГРДА має і надалі відігравати ключову роль у підтримці розвитку відділу. Інвестиції в технології, підтримка навчання персоналу та забезпечення сприятливих умов роботи сприятимуть досягненню високих результатів. Реалізація запропонованих заходів дозволить збільшити швидкість і якість ухвалення управлінських рішень, оптимізувати внутрішні процеси організації, підвищити конкурентоспроможність установи, забезпечити ефективне

використання ресурсів, зменшити ризики, пов'язані з помилками в аналізі даних.

Ефективність діяльності відділу організаційно-аналітичної роботи Голосіївської районної у місті Києві державної адміністрації є важливим чинником успіху. Постійна оцінка його діяльності та реалізація стратегій вдосконалення сприятимуть не лише підвищенню продуктивності роботи відділу, але й загальному розвитку ГРДА. У сучасних умовах акцент на впровадження технологій, розвиток персоналу та інтеграцію процесів є основою для досягнення високих результатів.

ВИСНОВКИ

Дослідження теми магістерської роботи «Інформаційно-аналітична служба: створення, функції, напрями діяльності» на прикладі Відділу організаційно-аналітичної роботи голосіївської районної у місті Києві державної адміністрації дозволило досягти поставлених завдань та визначити ключові аспекти функціонування і розвитку інформаційно-аналітичних служб (ІАС) на сучасному етапі. Результати роботи підтверджують, що ІАС відіграють вирішальну роль у забезпеченні ефективності управлінських процесів, моніторингу інформаційних потоків, розробці стратегій та інтеграції сучасних технологій. Нами було з'ясовано, що інформаційно-аналітична служба є ключовою структурою сучасних організацій, яка виконує завдання зі збору, обробки, аналізу та надання інформації для ухвалення управлінських рішень. У сучасних умовах вона виступає не лише інструментом для забезпечення оперативної діяльності, а й стратегічним елементом для прогнозування, оцінки ризиків та розробки програм розвитку.

ІАС базується на принципах оперативності, точності, достовірності та системності. Визначено, що її основними функціями є:

- забезпечення керівників актуальною інформацією для прийняття рішень;
- моніторинг зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на діяльність організації;
- аналіз інформаційних потоків та вироблення рекомендацій;
- координація між підрозділами у процесі інформаційної взаємодії.

Також, упродовж написання магістерської роботи ми дійшли до думки, що інформаційно-аналітичне забезпечення є основою для прийняття ефективних управлінських рішень. Результати дослідження свідчать, що якісна аналітика дозволяє мінімізувати ризики, підвищити результативність організації та оперативно реагувати на зміни. Зокрема, аналіз управлінських рішень показав, що успішне їх прийняття залежить від наступних чинників:

доступності даних – ІАС має забезпечувати оперативний доступ до релевантної інформації. У свою чергу, аналітична підтримка полягає у розробці сценаріїв та прогнозів на основі зібраних даних. Стандартизація процесів залежить від упровадження єдиних підходів до збору й аналізу інформації для забезпечення її достовірності. Практичний аналіз діяльності Відділу організаційно-аналітичної роботи Голосіївської РДА продемонстрував, що цей підрозділ ефективно використовує механізми моніторингу та аналізу інформаційних потоків. Основними напрямками роботи є:

- регулярний моніторинг соціально-економічних показників району;
- аналіз зворотного зв'язку з громадськістю для визначення актуальних проблем;
- підготовка звітності для керівництва.

Разом із тим, виявлено проблеми, такі як недостатня автоматизація процесів та надмірна залежність від ручної обробки даних. Це створює можливості для вдосконалення шляхом впровадження сучасних технологій. Розвиток інформаційно-аналітичної діяльності ГРДА у цілому та відділу як його структурного підрозділу передбачає, що фахівці повинні мати компетенції не лише в галузі інформаційних технологій, але й у сфері аналізу даних та прогнозування. Використання штучного інтелекту, автоматизованих систем підтримки рішень та хмарних платформ для обробки великих обсягів інформації. Зокрема, впровадження інструментів для аналізу соціальних медіа, роботи з Big Data та оцінки ризиків. Зазначені стратегії спрямовані на підвищення оперативності й точності роботи ІАС, що є критично важливим для адаптації до динамічних змін.

У процесі дослідження було встановлено, що сучасні інформаційні технології є ключовим фактором підвищення ефективності ІАС. Зокрема, їх використання дозволяє: автоматизувати рутинні процеси; зменшити час на обробку даних; підвищити точність аналізу та мінімізувати ризики людських помилок. Серед основних інструментів, які рекомендується впроваджувати,

виділяються: системи управління базами даних (СУБД); програмне забезпечення для аналізу даних; платформи для збору та обробки великих обсягів даних; системи моніторингу медіа та соціальних мереж. Ефективність роботи інформаційно-аналітичної служби оцінюється за такими критеріями: оперативність — швидкість збору й аналізу інформації. Якість даних — достовірність і релевантність інформації, що використовується для ухвалення рішень. Відповідність результатів цілям ГРДА — наскільки зібрана та проаналізована інформація сприяє досягненню стратегічних завдань.

Для підвищення ефективності роботи ІАС рекомендовано:

- впровадити регулярний аудит інформаційних процесів;
- посилити автоматизацію рутинних операцій;
- розробити програми підвищення кваліфікації співробітників;
- запровадити механізми оцінки ефективності аналітичної діяльності на основі КРІ.

Отже, дослідження теми «Інформаційно-аналітична служба: створення, функції, напрями діяльності» довело, що ІАС є важливим елементом інформаційного забезпечення сучасних організацій. Вони виконують ключову роль у процесах управління, формуванні стратегій, моніторингу інформаційного середовища та впровадженні новітніх технологій. Виявлені проблеми створюють потенціал для вдосконалення діяльності ІАС. Використання запропонованих стратегій і рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності роботи служб та їхньої ролі у розвитку державного управління. Таким чином, робота над дослідженням не лише розкрила сутність і функції ІАС, але й заклала основу для подальших досліджень та практичного впровадження інновацій у цій галузі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В., Сардак О. В. Організація праці менеджера. Київ: Професіонал, 2014. 244 с.
2. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії методології, практики: монографія. Київ: УАДУ, 2000. 328 с
3. Березовська І. Р. Питання реформування законодавства в сфері забезпечення інформаційної безпеки України /№2. 2013. С. 307–312.
4. Білоусько Т. М., Пашенко Ю. В. Система інформаційно-аналітичної підтримки діяльності органів місцевого самоврядування // Менеджмент управлінської діяльності. Полтава. №3. 2020. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/8755/1/27-31.pdf>
5. Вайт Л. Вступ до державного управління. Київ: Смолоскип. 2004. 456 с.
6. Ведерніков М.Д., Чернушкіна О. О. Нормування праці. Львів: Новий Світ-2000, 2015. 372 с.
7. Війна в Україні: збиток інфраструктурі перевищив 80 млрд доларів. KSE. 11.04.2022. ТОВ «ІА Слово і Діло». URL: <https://www.slovoidilo.ua/2022/04/11/novyna/finansy/vijna-ukrayina-zbytokinfrastrukturi-perevyshhyv-80-mlrd-dolariv-kse>
8. Голобородько Ярослав. Війна в Україні: економіка, бізнес, логістика, допомога. Офіційний сайт транспорту та логістики. URL: <https://trans.info/ru/viyuna-v-ukrayini-ekonomika-biznes-logistika-dopomoga-279148>
9. Данюк В.М. Організація праці менеджера. Київ: КНЕУ, 2006. 276 с.
10. Декларація про державний суверенітет України. Прийняття від 16.07.1990 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/55-12#Text>
11. Денисенко М.П., Колос І.В. Інформаційне забезпечення ефективного управління підприємством. Економіка та держава. 2006. № 7. С. 19–24

12. Державне управління в Україні: наукові, правові, кадрові та організаційні засади: Навч. посіб. / Н. Р. Нижник (заг. ред.), В. М. Олуйко (заг. ред.). Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львів. Політехніка», 2002. 352 с.

13. Державне управління: проблеми адміністративно-правової теорії та практики. За заг. ред. В.Б. Авер'янова. 2003. Київ: Факт, 384 с.

14. ДСТУ 4163:2020 «Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлення документів». URL: <https://document.vobu.ua/doc/6310>

15. Е-урядування – ключ до реформ в Україні URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/e-uryaduvannya-klyuch-do-reform-v-ukrayini>

16. Економіка війни: як виглядає сучасний перехід на військові рейки? Фонд «Повернись живим». URL: <https://savelife.in.ua/ua/ekonomika-vijny-yakvyglyyadae-suchasnyj-perehid-na-vijskovi-rejky/>

17. Жигалкін І. П. Установи як юридичні особи. Харків: Право, 2010. 168 с

18. Зайцева О.О., Болотинюк І.М. Електронний бізнес. ІваноФранківськ: «ЛілеяНВ». 2015. 264 с.

19. Закон України «Про адміністративні послуги» редакція від 19.02.2022 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> (дата звернення: 02.10.2024)

20. Закон України «Про державну службу» редакція від 07.05.2022, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 02.10.2024)

21. Закон України «Про доступ до публічної інформації» від 13.01.2011 № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 02.10.2024)

22. Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» 851-IV, редакція від 01.08.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text> (дата звернення: 03.10.2024)

23. Закон України «Про забезпечення функціонування української мови як державної» 2704-VIII, редакція від 07.05.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2704-19#Text> (дата звернення: 03.10.2024)

24. Закон України «Про запобігання корупції» 1700-VII, редакція від 03.08.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення: 04.10.2024)

25. Закон України «Про затвердження Указу Президента України "Про введення надзвичайного стану в окремих регіонах України"» 2101-IX, від 23.02.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2101-20#Text> (дата звернення: 04.10.2024)

26. Закон України «Про захист персональних даних» 2297-VI від 16.09.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text> (дата звернення: 02.10.2024)

27. Закон України «Про захист інформації в автоматизованих системах» станом на 10. 11. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 04.10.2024)

28. Закон України «Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах» станом на 01.10.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 31.10.2024)

29. Закон України «Про інформацію» 2657-XII, редакція від 15.06.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text> (дата звернення: 31.10.2024)

30. Закон України «Про місцеві державні адміністрації» [3991-IX](#), редакція від 30.10.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text> (дата звернення: 31.10.2024)

31. Закон України «Про місцеві ради народних депутатів та місцеве і регіональне самоврядування» від 07.12.1990 № 533-XII). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show> (дата звернення: 29.10.2024)

32. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show> (дата звернення: 10.11.2024)

33. Закон України «Про Національний архівний фонд та архівні установи» станом на 06. 12. 2021 р URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 08.11.2024)

34. Закон України «Про обов'язковий примірник документів» станом на 04. 12. 2021 р URL: <https://zakon.rada.gov.ua>(дата звернення: 09.11.2024)

35. Закон України «Про підприємництво» 698-ХІІ, станом на 11.02.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12#Text>(дата звернення: 08.11.2024)

36. Закон України «Про правовий режим надзвичайного стану» 1550-ІІІ редакція від 16.06.2022 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1550-14#Text>(дата звернення: 08.11.2024)

37. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» 389-VIII, редакція від 29.09.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>(дата звернення: 08.11.2024)

38. Закон України «Про столицю України — місто-герой Київ» від 15.01.1999 № 401-XIV, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show>(дата звернення: 08.11.2024)

39. Закон України «Про телекомунікації» станом на 04.12. 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>(дата звернення: 11.11.2024)

40. Закон України «Про центральні органи виконавчої влади» станом на 06.10. 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>(дата звернення: 08.11.2024)

41. Захист персональних даних в умовах воєнного часу. URL: <https://ombudsman.gov.ua/storage/app/mediapdf> (дата звернення: 13.11.2024)

42. Збірник уніфікованих форм організаційно-розпорядчих документів / Укрдержархів. УНДІАСД. Київ, 2015.100 с.

43. Зима І. Я. Теоретичні підходи до визначення та формування механізмів державного управління. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 15. С. 85–89.

44. Карпа М.І. Методи управління кадровими процесами у контексті становлення публічної служби в Україні. Ефективність державного управління. 2013. Вип. 37. С. 354—362. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2013_37_49 (дата звернення: 03.11.2024)

45. Коврига О. Процес прийняття управлінських рішень у публічному управлінні. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія «Державне управління». 2019. Том 30(69). № 4. С. 67–72. URL: <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2019.4/12> (дата звернення 09.11.2024)

46. Кодекс законів про працю Україн. Документ 322-08, редакція від 27.09.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення 19.11.2024)

47. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/> (дата звернення 09.11.2024)

48. Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2006 р. № 90. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/29277890> (дата звернення: 05.11.2024)

49. Кузнецов Е.А. Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні. Херсон: ОЛДІ ПЛЮС, 2017. 382 с.

50. Марченко О. М., Томаневич Л. М. Теорія організації. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ. 2015. 359 с.

51. Механізми надання державою гуманітарної допомоги в умовах воєнного стану: аналітична довідка. Київ: Національне агентство з питань запобігання корупції. 2022. 75 с.

52. Надолішній П.І. Теорія та історія державного управління (Опорний конспект лекцій до навчальної дисципліни): навч. посіб. 2016. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 126 с.

53. Осовська Г.В. Основи менеджменту. Київ: Кондор, 2013. 526 с.

54. Офіційний сайт Голосіївської районної у місті Києві державної адміністрації. URL: <https://golos.kyivcity.gov.ua/pro-raion/istorychna-dovidka> (дата звернення: 30.10.2024)

55. Показники України в європейському рейтингу відкритих даних Open Data Maturity Report 2020 URL: <https://auc.org.ua/novyna/pokaznyky-ukrayiny-v-yevropeyskomu-reytyngu-vidkrytyh-danyh-open-data-maturity-report-2020> (дата звернення: 31.10.2024)

56. Положення про відділ організаційно-аналітичного забезпечення роботи голови Голосіївської районної в місті Києві державної адміністрації № 608 від 26.09.2019. URL: <https://media-stg.kyivcity.gov.ua/kyivcity/sites/12/header/main-menu/administratsiia/rozporiadzhennia/rozporiadzhennia-za-2019-rik/608.pdf> (дата звернення: 10.11.2024)

57. Постанова Кабінету Міністрів України про «Деякі питання забезпечення функціонування інформаційно-комунікаційних систем, електронних комунікаційних систем, публічних електронних реєстрів в умовах воєнного стану» № 263 від 12 березня 2022 р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/komunikacijnih-sistem-publicnih-elektronnih-reyestriv-v-umovah-voennogo-stanu-263> (дата звернення: 23.10.2024)

58. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку ведення Єдиного державного порталу адміністративних послуг» від 3 січня 2013 р. № 13 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/13-2013-%D0%BF#Text> (дата звернення: 02.11.2024)

59. Постанова Кабінету Міністрів України Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Типового положення про структурний підрозділ місцевої державної адміністрації» 887-2012-п, редакція від 06.06.2018. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/887-2012-%D0%BF#Text> (дата звернення: 16.11.2024)

60. Постанова Кабінету Міністрів України «Про Порядок оприлюднення у мережі Інтернет інформації про діяльність органів виконавчої влади» 3-2002-п, редакція від 24.09.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3-2002-%D0%BF#Text> (дата звернення: 11.11.2024)

61. Промова Президента України: «Аби ситуація в економіці покращилася, потрібно, щоб країна жила й працювала попри війну». Офіційне інтернетпредставництво президента України. URL: <https://www.president.gov.ua/news/abi-situaciya-v-ekonomici-pokrashilasyapotribno-shob-krayin-74389> (дата звернення: 16.04.2022)

62. Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах, м. Київ, ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, 15-28 квітня 2022 р.; ред. колегія: І.О. Дегтярєва, В.С. Куйбіда, П.М. Петровський та ін., уклад. Т.О. Мельник. Т. 2. Київ: ДЗВО «УМО» НАПН України, 2022. 246 с.

63. Рішення «Про оптимізацію структури виконавчого органу Київради (Київської міської державної адміністрації)» від 27 травня 2010 року № 805/4243 URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/>

64. Рогач С. М. Економіка і підприємництво, менеджмент. Київ: 2018. 287 с.

65. Розпорядження «Про схвалення Концепції створення та функціонування інформаційної системи електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів» від 5 вересня 2012 р. № 634-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/245561133>

66. Свірко С. В. Механізм державного управління бюджетною безпекою // Публічне управління та адміністрування. №9 (231), 2020. URL: https://economicscience.net/wp-content/uploads/2021/08/9.20_topic_Svirko-S.V..125-131.pdf

67. Сизоненко О.В. Теоретичні підходи до формування механізмів державного управління сталим розвитком територій. Молодий вчений. 2018. №11 (2). С. 987—992. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_11\(2\)__114](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_11(2)__114)

68. Система електронного документообігу «Аскод»: інструкція з використання. URL: <https://askod.ua> (дата звернення: 71.11.2024)

69. Скакун О. Ф. Теорія держави і права. Харків: Консум. 2011. 656 с..

70. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 360 с.

71. Словник української мови (електронне видання) URL: <http://sum.in.ua/s/departament>

72. Типове положення про структурний підрозділ місцевої державної адміністрації редакція від 06.06.2018. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/887-2012-%D0%BF#Text> (дата звернення: 08.11.2024)

73. Удовіченко Г.М., Демченко В.Л. Перекладацькі трансформації у процесі перекладу художніх текстів. інтелект. особистість. цивілізація, (1 (26)). <https://doi.org/10.33274/2079-4835-2023-26-1-62-66> (дата звернення: 09.11.2024)

74. Указ Президента України «Про введення надзвичайного стану в окремих регіонах України» 63/2022 від 23.02.2022, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/63/2022#Text>(дата звернення: 08.11.2024)

75. Указ Президента України «Про утворення військових адміністрацій» № 68/2022 від 24 лютого 2022 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/68/2022#Text>(дата звернення: 08.11.2024)

76. Указу Президента України від 31.07.2000 № 928/2000д «Про заходи щодо розвитку національної складової глобальної інформаційної мережі Інтернет та забезпечення широкого доступу до цієї мережі в Україні» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>(дата звернення: 08.11.2024)

77. Про схвалення Стратегії здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації. Документ 1467-2021-р, редакція від 11.04.2023. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1467-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 15.11.2024)

78. Федорчук, О. М. Управлінськ діяльність як об'єкт контролю в державі//Часопис Національного університету «Острозька академія». № 1. 2018. С. 2-11.

79. Цивільний кодекс України 435-IV, станом на 10.10.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>

80. Чернушкіна О. О., Козак А. М. Особливості управлінської праці в сучасних умовах // Глобальні та національні проблеми економіки. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. Випуск 11. 2016. URL: <http://global-national.in.ua/archive/11-2016/137.pdf>

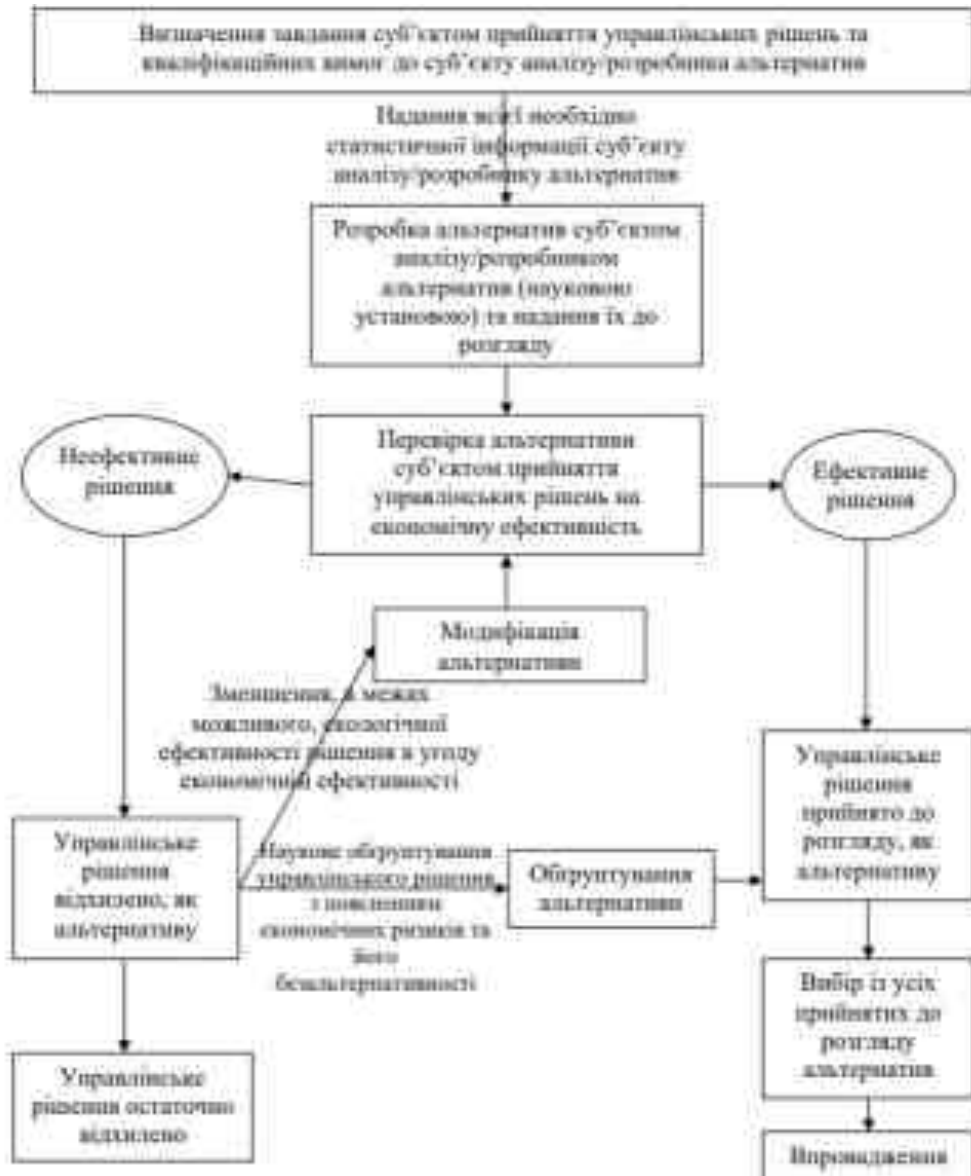
81. Шегда А.В. Менеджмент. Київ: Знання, 2018. 486 с.

82. Шершун О. М. Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень у сфері екологізації економіки у межах концепції «Відкритого уряду»// Економіка та суспільство. Випуск # 39 / 2022. URL: 1312-1-10-20220619.pdf У Києві встановлено тарифи на паркування URL: <https://kyivcity.gov.ua/news/u-kiyevi-vstanovleno-tarifi-na-parkuvannya/>

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця прийняття управлінських рішень (до Розділу II) [67]



Розпорядження про затвердження Положення Про відділ організаційно-аналітичного забезпечення (до підрозділу 2.1.) [56]

КОВІС



**ГОЛОСІНСЬКА РАЙОННА В МІСТІ КІЄВІ
ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ**

РОЗПОРЯДЖЕННЯ

26.09.2019 № 908

Про затвердження Положення про відділ організаційно-аналітичного забезпечення роботи голови Голоосінької районної в місті Києві державної адміністрації

Відповідно до статті 6, 41 Закону України «Про місцеві державні адміністрації», постанови Кабінету Міністрів України від 26.09.2012 № 887 «Про затвердження Типового положення про структурний підрозділ місцевої державної адміністрації» Відповідно до статті 6, 41 Закону України «Про місцеві державні адміністрації», відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 21.08.2000 № 1299 «Про затвердження Типового положення про структурний підрозділ з контролю внаряду місцевої державної адміністрації», від 26.09.2012 № 887 «Про затвердження Типового положення про структурний підрозділ місцевої державної адміністрації», з метою регламентації функціонування відділу організаційно-аналітичного забезпечення роботи голови Голоосінької районної в місті Києві державної адміністрації:

1. Затвердити Положення про відділ організаційно-аналітичного забезпечення роботи голови Голоосінької районної в місті Києві державної адміністрації, що додається.
2. Вважати таким, що вступив чинність розпорядження Голоосінької районної в місті Києві державної адміністрації від 14.05.2015 № 269 «Про затвердження Положення про відділ організаційного забезпечення та контролю внаряду Голоосінької районної в місті Києві державної адміністрації».
3. Контроль за виконання цього розпорядження залишаю за собою.

Виконав обов'язки голови  Лесь СІДОРЕНКО

501461

Зразок аналітичного документа до Розділу II [54]

БЮДЖЕТНО-ФІНАНСОВА ПОЛІТИКА

Рішенням Київської міської ради від 14 грудня 2023 року № 7531/7572 «Про бюджет міста Києва на 2024 рік» (із змінами та доповненнями) Голосіївському району передбачено видатки на загальну суму 2 670,7 млн грн (в т.ч. на I півріччя 2024 року – 1 554,5 млн грн) з них:

- по загальному фонду – 1 985,8 млн грн (в т.ч. на I півріччя 2024 року – 1090,0 млн грн);
- по спеціальному фонду – 581,6 млн грн (в т.ч. на I півріччя 2024 року – 361,1 млн грн);
- по власних надходженнях бюджетних установ – 103,4 млн грн (в т.ч. на I півріччя 2024 року – 103,4 млн грн).

Фактично, протягом I півріччя 2024 року використано кошти в розмірі 993,1 млн грн (виконання складає 37,2% до річного плану або 63,9% до плану I півріччя 2024 року) в т.ч.:

- по загальному фонду – 908,2 млн грн (виконання складає 45,7 % до річного плану або 83,3% до плану I півріччя 2024 року);
- по спеціальному фонду – 49,0 млн грн (виконання складає 8,4 % до річного плану або 13,6% до плану I півріччя 2024 року);
- по власних надходженнях бюджетних установ (батьківська плата, плата від оренди майна та інше) – 35,9 млн грн (виконання складає 34,7% до річного плану або 34,7% до плану I півріччя 2024 року).

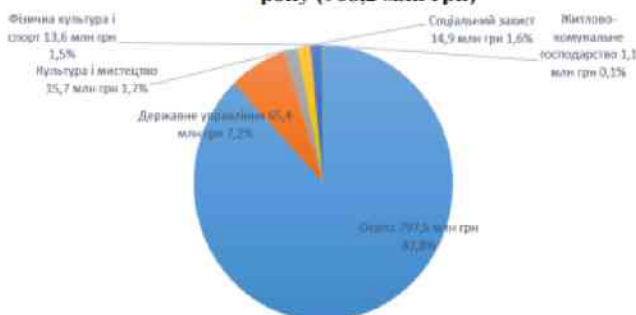
Протягом звітного періоду забезпечено виплату заробітної плати працівникам бюджетних установ району, харчування дітей в закладах освіти, оплату за спожиті теплоенергоносії.

Стан використання коштів за I півріччя 2024 року

Найменування	Заплановано на 2024 рік, млн грн	Заплановано на I півріччя 2024 року, млн грн	Використано коштів за I півріччя 2024 року, млн грн	Виконання до плану I півріччя 2024 року, %
Загальний фонд	1 985,8	1 090,0	908,2	83,3
Спеціальний фонд	581,6	361,1	49,0	13,6
Плата за послуги бюджетних установ	103,4	103,4	35,9	34,7
Разом	2 670,7	1 554,5	993,1	63,9

Загальний фонд

Найбільшу суму видатків бюджету району традиційно спрямовано на фінансування галузі «Освіта» 797,5 млн грн (питома вага в загальному обсязі видатків 87,8%); питома вага інших галузей бюджету коливається від 0,1% по галузі «Житлово-комунальне господарство» до 7,2% по галузі «Державне управління».

Структура видатків загального фонду бюджету в розрізі галузей за I півріччя 2024 року (908,2 млн грн)

Удосконалення системи інформаційно-аналітичних послуг
(до підрозділу 3.3.) [68]

№ п/п	Ризикова сфера (гіпотеза аудиту)	Висновок (результат) аудиту/ джерело База	Рекомендовані заходи
1	Недостатня організація електронного документообігу та централізованого контролю за порядком роботи з проектами розпоряджень, внаслідок відсутності в програмному забезпеченні системи "АСКОД" відповідних функціоналів.	1) Структурними підрозділами КМДА не дотримуються вимог главою 5 розділу VII Регламенту строки опрацювання проектів розпоряджень; 2) Структурними підрозділами КМДА не дотримуються регламентована Технічною картою постійність здійснення процесів погодження проектів розпоряджень; 3) Невластива організація структурними підрозділами Апарату централізованого контролю за порядком роботи з проектами розпоряджень, внаслідок відсутності в системі "АСКОД" відповідного функціоналу програмного забезпечення.	1) Ініціювати доопрацювання програмного забезпечення "АСКОД" для автоматичного процесу моніторингу та контролю при погодженні проектів розпоряджень та можливості централізованого контролю з боку Апарату; 2) Після доопрацювання програмного забезпечення "АСКОД" налагодити систему централізованого контролю процесу погодження проектів розпоряджень в Апараті; 3) Апарату визначитися з доцільністю погодження проектів розпоряджень КМДА в паперовому або електронному вигляді.