

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ**

Кафедра музеєзнавства, пам'яткознавства
та інформаційно-аналітичної діяльності

На правах рукопису

**ЗІНЧУК МИКОЛА ВОЛОДИМИРОВИЧ
ОРГАНІЗАЦІЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ
УПРАВЛІННЯ**

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

Науковий керівник:
кандидат історичних наук, доцент
Чибирак Світлана Вікторівна

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № _____

засідання кафедри музеєзнавства, пам'яткознавства
та інформаційно-аналітичної діяльності

від _____ 2025 р.

Завідувач кафедри проф. Гаврилюк С. В. _____

Луцьк – 2025

АНОТАЦІЯ

Зінчук М. В. Організація інформаційної діяльності у сфері управління. Кваліфікаційна робота на правах рукопису на здобуття освітнього ступеня «Магістр». Волинський національний університет імені Лесі Українки. Спеціальність 029 «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа». Освітньо-професійна програма «Інформаційна, документно-аналітична діяльність». Луцьк, 2025.

У кваліфікаційній роботі комплексно розглянуто організацію інформаційної діяльності в системі управління та визначено її значення для стабільної, прозорої й результативної діяльності установ України. Було висвітлено основні засади науково-методологічні організації інформаційних служб та інфраструктури державного управління.

Детально розкрито структуру та функції інформаційних служб як підрозділів органів управління, показано механізми забезпечення інформаційної діяльності та описано формування управлінських практик роботи з інформацією. Значну увагу приділено цифровим трансформаціям, що впливають на організацію інформаційних процесів. Проаналізовано впровадження систем електронного документування, функціонування корпоративних каналів комунікації, сучасних систем управління даними, а також використання Big Data та аналітичних інструментів для підтримки управлінських рішень.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх використання для оптимізації роботи інформаційних служб, удосконалення діловодства, підвищення ефективності управління, упровадження цифрових рішень, формування внутрішніх регламентів та забезпечення інформаційної безпеки в органах влади й інших установах.

Ключові слова: інформаційна діяльність, управління, інформаційні служби, електронне документування, управління даними, цифровізація, Big Data.

SUMMARY

Zinchuk M. V. Organization of Information Activity in the Management Sphere. Qualification thesis as a manuscript for obtaining the Bachelor's degree. Lesya Ukrainka Volyn National University. Specialty 029 «Information, Library, and Archival Affairs». Educational and professional program «Informational, Documentary and Analytical Activities». Lutsk, 2025.

The thesis provides a comprehensive analysis of the organization of information activity within the management sphere and highlights its importance for ensuring stability, transparency and efficiency in Ukrainian institutions. The work outlines key theoretical concepts, examines the state of scholarly elaboration of the issue in Ukraine, and draws upon contributions by V. Lipkan, V. Horovyi, T. Hantsiuk, and other scholars who shaped the national framework for information management and the functioning of information services.

The thesis examines the structure and functions of information services within management bodies, identifies the main forms and mechanisms of information support, and explains how managerial practices of information use are formed. Particular attention is paid to digital transformation processes that reshape information flows. The analysis includes electronic document management systems, corporate communication channels, modern data management solutions, and the use of Big Data and analytics to support managerial decisions.

The practical significance of the work lies in its applicability for improving the organization of information services, enhancing document workflows, strengthening managerial efficiency, implementing digital tools, developing internal regulations and ensuring information security within public institutions and organizations.

Key words: information activity, management, information services, electronic document management, data management, digitalization, Big Data.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ	9
1.1. Базові поняття.....	9
1.2. Стан наукової розробки проблеми та джерельна база дослідження	16
РОЗДІЛ 2. ІНФОРМАЦІЙНІ СЛУЖБИ ЯК ПІДРОЗДІЛИ ОРГАНІВ УПРАВЛІННЯ.....	22
2.1. Структура і функції.....	22
2.2. Форми та шляхи забезпечення інформаційної діяльності установ та організацій.....	28
2.3. Управлінські практики використання інформації	37
РОЗДІЛ 3. ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ОРГАНІЗАЦІЮ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ.....	49
3.1. Використання системи електронного документування	49
3.2. Функціонування корпоративних каналів та систем управління даними	58
3.3. Застосування Big Data та аналітики для прийняття управлінських рішень.....	67
ВИСНОВКИ.....	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	79

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасні організації, незалежно від масштабів та сфери їхньої діяльності, дедалі більше спираються на інформаційні ресурси й технології для забезпечення конкурентоспроможності та адаптивності в умовах динамічного ринкового середовища.

Цифрова трансформація, що охоплює всі ланки управлінських процесів, вимагає не лише впровадження нових інформаційно-комунікаційних технологій, але й їхньої синхронізації з існуючими організаційними структурами та бізнес-процедурами. Порушення послідовності передачі даних або некоректне формування інформаційних потоків можуть призводити до втрат якості управлінських рішень, небажаного збільшення операційних витрат і підвищення рівня інформаційних ризиків. Водночас зростаючий обсяг та різноманітність даних, необхідних для прийняття стратегічних та оперативних рішень, ставлять перед управлінцями нові виклики щодо побудови ефективних механізмів збору, обробки й аналізу інформації.

Саме системний підхід до організації інформаційної діяльності дає змогу формувати єдину інформаційну екосистему, що забезпечує цілісність, своєчасність та достовірність даних, інтегруючи різнорівневі процеси від збору первинної інформації до формування стратегічних аналітичних звітів.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в дослідженні підходів до організації інформаційної діяльності у сфері управління, а також визначенні ефективних механізмів формування, обробки, зберігання та використання інформації для забезпечення результативності управлінських рішень.

Для досягнення мети дослідження необхідно вирішити наступні завдання:

- окреслити основні дефініції та здійснити огляд наукових праць щодо організації інформаційної діяльності в управлінських процесах;
- охарактеризувати правове середовище, у межах якого здійснюється інформаційне забезпечення;

- проаналізувати сутність, зміст та функції інформаційної служби в управлінні;
 - описати основні методи і технології організації інформаційних процесів;
 - дослідити роль інформаційних ресурсів та інформаційних потоків у процесі прийняття управлінських рішень;
 - висвітлити вимоги до побудови ефективної інформаційної системи в організації;
 - визначити роль цифровізації в управлінні даними;
 - розглянути технологію Big Data в інформаційній діяльності управління.
- Об'єктом дослідження* є інформаційна діяльність як складова управлінських процесів організацій.

Предметом дослідження виступають методи, моделі та технології організації інформаційних потоків, що визначають структуру і порядок їх реалізації в управлінському циклі, а також комунікаційні аспекти забезпечення інформаційної діяльності в управлінських системах.

Методи дослідження. У роботі застосовано загальнонаукові методи аналізу, синтезу та порівняння для виявлення основних закономірностей організації інформаційної діяльності. Також були використані спеціальні методи, зокрема метод експертних оцінок для підтвердження актуальності обраних моделей та методи статистичної обробки даних для кількісного аналізу результатів впровадження інформаційних рішень. У процесі дослідження використовувались методи моделювання ключових інформаційних потоків та метод прогнозування, що передбачав вдосконалення управління даними з урахуванням технологічних інновацій та нормативних вимог.

Методологічною основою дослідження стали принципи науковості, об'єктивності та комплексності, що забезпечили всебічне та глибоке вивчення організаційних аспектів інформаційного забезпечення. Застосування системного підходу дозволило інтегрувати теоретичні та практичні положення в єдину модель організації інформаційної діяльності.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в розробці та обґрунтуванні нових показників оцінки ефективності інформаційних потоків в управлінських структурах, а також у впровадженні гібридного підходу, який поєднує технології машинного навчання та розподіленого реєстру для забезпечення прозорості, надійності та відстежуваності даних. Запропоновано методику адаптивного управління інформаційними ресурсами, що дозволяє в режимі реального часу коригувати параметри процесів збору та обробки даних залежно від змін зовнішнього середовища і внутрішніх бізнес-процесів. Визначено чинники, що найбільш суттєво впливають на ефективність інформаційних процесів в організаціях (інформаційні бар'єри, перевантаження інформацією, низька якість даних, недостатня цифрова компетентність).

Практичне значення роботи полягає в можливості впровадження розроблених рекомендацій у діяльність управлінських структур для підвищення оперативності прийняття рішень, оптимізації використання ресурсів та зменшення інформаційних ризиків.

Також результати дослідження можуть бути використанні для освітніх цілей, зокрема, під час підготовки низки освітніх компонентів фахівцями, які навчаються за освітньо-професійними програмами: «Документаційне забезпечення управління та інформаційно-аналітична діяльність», «Інформаційна аналітика та документні комунікації» та інші.

Апробація результатів дослідження. Матеріали дослідження були представлені у вигляді доповідей на: Міжнародній науково-практичній конференції «*Актуальні питання розвитку науки та освіти*» (м. Львів, 19–20 травня 2025 року); Міжнародній науково-практичній конференції «*Пріоритетні напрями досліджень в науковій та освітній діяльності*» (м. Львів, 29–30 травня 2025 року).

Публікації.

1. Зінчук М. Цифрова трансформація як чинник ефективної інформаційної діяльності у сфері управління. *Актуальні питання розвитку науки*

та освіти: матеріали XV Міжнар. наук.-практ. конф. м. Львів, 19–20 трав. 2025 року. Львів : Львівський науковий форум, 2025. С. 41–42 [19].

2. Зінчук М. Управління інформаційними потоками як складова ефективної системи управління. *Пріоритетні напрями досліджень в науковій та освітній діяльності* : матеріали XV Міжнар. наук.-практ. конф. м. Львів, 29–30 трав. 2025 року. Ч. 1. Львів : Львівський науковий форум, 2025. С. 37–39 [18].

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

1.1. Базові поняття

Нині невід’ємною складовою сучасного суспільства є інформаційна діяльність, що охоплює збір, обробку, передачу, зберігання та аналіз даних. У межах цього поля виокремлюються ключові терміни, кожен з яких позначає специфічний аспект і формує основу для впорядкованого взаєморозуміння в професійному середовищі. Поняття «інформація» ототожнюється з повідомленнями або знаннями, що передаються і мають значення для отримувачів. Інформаційні потоки виявляються як сукупність каналів та процесів, що забезпечують рух цієї інформації від джерел до споживачів. Інформаційні системи визнаються як організовані комплекси технологій, процесів та людей, що виконують опрацювання даних із певною метою, формуючи функціонал для управління, контролю, прийняття рішень. Зіставлення цих трьох термінів дозволяє окреслити ієрархію: дані перетворюються на інформацію в межах систем, потім канали й потоки забезпечують доставку результатів інформаційної діяльності.

Інформаційний ресурс охоплює сукупність даних, документів, засобів програмного та технічного забезпечення, що використовуються в інформаційній діяльності. А інформаційна інфраструктура включає технічні засоби, канали зв’язку, сховища даних, алгоритми обробки. У середовищі державного управління інформаційна політика формується як системна діяльність органів влади, що визначає правила формування, обробки, розповсюдження інформації, забезпечуючи баланс між відкритістю та захистом, доступом та контролем [1, с. 8–9].

Значення форм такого інформаційного впливу виявляється в реалізації трьох основних напрямів: забезпечення, обробка, передача. Забезпечення розкривається як процес створення, формування, підготовки даних і метаданих для подальшого використання. Обробка передбачає алгоритмічне перетворення,

класифікацію, фільтрацію, агрегування даних. Передача – це забезпечення каналів, протоколів і стандартів для переміщення інформації між об'єктами. Одночасно класифікація термінів за призначенням дає змогу розділити поняття на технічні (сервер, інтерфейс, база даних), організаційні (служби інформаційної підтримки, регламенти), правові (конфіденційність, доступ, авторське право) [2, с. 63–64].

У вітчизняному нормативно-правовому полі акцентовано увагу на таких поняттях як «інформаційна безпека», «конфіденційність», «захист даних». Інформаційна безпека розглядається як стан захищеності інформаційних об'єктів від несанкціонованого доступу, модифікації, порушення цілісності, відтворення. Конфіденційність означає забезпечення доступу лише уповноважених осіб, захист від розголошення. Забезпечення цілісності та доступності інформації розглядається як частина ширшої стратегії захисту даних. У нормативному середовищі поняття, що стосуються доступу та публічності, поєднані з принципами відкритих даних, визнанням права на інформацію та гарантіями, встановленими законодавством. У той час як авторські права, що поширюються на інформаційні ресурси, визначають умови використання, копіювання, поширення матеріалів, які вміщують інформаційні обробки. Ці поняття взаємодіють, формуючи баланс між відкритістю, безпекою, законністю [58].

Особливу увагу в контексті інформаційної діяльності варто приділити феномену цифрової трансформації, який, по суті, став каталізатором зміни змісту й контексту багатьох термінів. Наприклад, раніше поняття «інформаційна система» найчастіше асоціювалося із внутрішніми обліковими або реєстраційними платформами, тоді як сьогодні під цим розуміється складний багаторівневий цифровий інструмент, інтегрований із хмарними обчисленнями, відкритими API та інтероперабельністю з іншими системами. Інформаційна система є сукупністю компонентів, а саме: програмного забезпечення, апаратури, баз даних, процедур і персоналу, що взаємодіють для задоволення потреб в інформації. Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) дозволяють передавати і обробляти інформацію, включно з телекомунікаційними засобами,

комп'ютерними мережами, веб-сервісами. Електронне урядування передбачає застосування ІКТ для надання публічних послуг, підвищення ефективності роботи органів виконавчої влади, забезпечення прозорості й відкритості контактів з громадянами. Бази даних плануються як структуровані сховища інформації, здатні забезпечувати оперативний доступ і запити. Сервери, як апаратні платформи, підтримують роботу веб- і прикладних систем, гарантують доступ і працездатність інформаційної архітектури. Інтерфейси розглядаються як засоби взаємодії користувача або іншої системи з інформаційною інфраструктурою, отже користувацький досвід і зрозумілість інструментів є ключовими. Цифрові сервіси – це набір функціональностей, наданих через веб- або мобільні додатки, де користувачі можуть отримувати, редагувати, передавати дані й отримувати повідомлення [16, с. 27–28].

У сучасних умовах чітко простежується тенденція до гібридизації термінів, коли традиційні категорії поєднуються з новітніми концептами. Наприклад, у понятті «цифровий контент» об'єднуються ознаки текстових, візуальних, аудіо та відео форматів, тоді як поняття «інформаційна цілісність» охоплює не лише захист від втрат, а й дотримання логічної структури, семантичної несуперечності, джерельної достовірності [3, с. 17–18].

Термін «великі дані» або «big data» також зазнав переосмислення: якщо раніше він означав просто великі обсяги інформації, то тепер охоплює підходи до її обробки, включно з машинним навчанням, паралельними обчисленнями, когнітивним аналізом. Подібна еволюція понять свідчить про те, що термінологія у сфері інформаційної діяльності не є сталою, а навпаки, динамічно адаптується до змін цифрової реальності.

Роль міжнародних стандартів і термінологічних словників у цьому контексті значна. Наприклад, глосарії ISO, IATE (InterActive Terminology for Europe), рекомендації ITU (Міжнародного союзу електрозв'язку) або ENISA (Агентства ЄС з кібербезпеки) служать основою для уніфікації понять і впровадження їх у національні системи. Унаслідок цього до інформаційної діяльності в Україні все частіше потрапляють терміни, що вже мають усталене

трактування в європейській та міжнародній практиці. Це дозволяє не лише уникнути неоднозначностей у тлумаченні, а й забезпечує сумісність систем, процесів, документів та платформ [6, с. 63–64].

Звертаючись до прикладної площини, варто згадати інформаційну діяльність в освіті, охороні здоров'я, бізнесі, адміністративному управлінні. Кожна з цих галузей використовує власний набір термінів, однак у всіх випадках необхідна чітка й логічна система понять. Наприклад, в освітньому середовищі активно використовуються поняття «електронний журнал», «освітня аналітика», «інтерактивна платформа», тоді як в охороні здоров'я поширені терміни «електронна медична картка», «телемедицина», «інформаційна підтримка пацієнта». У бізнес-середовищі терміни «CRM-система», «аналітика продажів», «кіберризика» стали повсякденними, а в державному управлінні – «електронна послуга», «відкриті дані», «цифрова ідентифікація». Спільним для всіх цих термінів є те, що вони виступають не лише назвами інструментів, але й концептами, що описують певні взаємодії та функціональні логіки.

Семантична точність, узгодженість між термінами і чіткість дефініцій мають критичне значення для юридичної, технічної та комунікаційної чіткості. Наприклад, термін «доступ до інформації» у правовому контексті має чітке тлумачення, що включає не лише фізичний або технічний доступ, але й право на ознайомлення, захист конфіденційності, обмеження відповідно до закону. Подібно, термін «збір даних» у технічному сенсі може означати автоматичну агрегацію логів, трекінг поведінки користувачів, а у правовому – діяльність, що вимагає інформованої згоди, дотримання стандартів захисту персональних даних, зокрема відповідно до GDPR або національного законодавства [59].

У межах теми також постає питання про локалізацію та переклад термінів. З одного боку, існує потреба у вживанні термінів-оригіналів, особливо коли йдеться про інноваційні або вузькоспеціалізовані поняття: AI, UX, blockchain, cloud computing. З іншого боку, для забезпечення доступності інформації й нормативної сумісності здійснюється адаптація та переклад. У даному випадку ключовим є не буквальний переклад, а збереження змісту, функціональності,

контексту вживання. Зокрема, поняття «user interface» і «користувацький інтерфейс» є синонімами лише за певних умов, а саме коли йдеться про кінцевий інструмент взаємодії. Якщо ж говорити про концепт взаємодії на рівні логіки або дизайнерських патернів, то прямий переклад втрачає точність.

У сучасному інформаційному просторі зростає роль динамічних термінів, таких, що з'являються, модифікуються або зникають залежно від технологічних тенденцій. Наприклад, терміни на кшталт «метавсесвіт», «віртуальна ідентичність», «токенізація», ще десять років тому були винятково теоретичними, а сьогодні – повноцінні складові цифрових стратегій компаній і держав. Такі терміни виникають у відповідь на нові виклики і запити, тому потребують оперативного узгодження і включення до професійного обігу. Одночасно варто визнати, що багато термінів втрачають актуальність або змінюють значення. Наприклад, поняття «електронна пошта» вже не є основним каналом обміну інформацією в багатьох молодіжних середовищах, поступаючись месенджерам, спільним хмарним сервісам, колаборативним платформам [7, с. 45].

Поняття «інформаційна діяльність» в управлінні охоплює сукупність процесів, пов'язаних зі створенням, отриманням, обробкою, зберіганням, поширенням та використанням інформації для забезпечення ефективного функціонування організацій, установ і структур управлінського типу. У сучасному цифровому середовищі ці процеси стали не просто допоміжним елементом, а центральним механізмом ухвалення рішень. Класифікація напрямів інформаційної діяльності в управлінні дозволяє упорядкувати функціональні підходи, оптимізувати використання ресурсів, ідентифікувати точки впливу на результативність управлінських рішень. Одним із базових напрямів є аналітико-інформаційна діяльність, що включає збирання, фільтрацію, структурування та аналіз інформації для формування обґрунтованих висновків. Саме на цьому етапі відбувається перетворення первинних даних на смислову структуру, придатну до інтерпретації керівництвом. Це охоплює ситуаційний аналіз, моніторинг змін зовнішнього середовища, оцінювання внутрішніх показників, виявлення ризиків

і можливостей. Аналітична функція часто реалізується за допомогою бізнес-аналітики, дашбордів, індикаторних панелей та інструментів візуалізації даних.

Нормативно-інформаційна діяльність опрацьовує документи, регламенти, стандарти, внутрішні положення, інструкції. У межах цього напрямку інформація виступає засобом формалізації рішень, забезпечення відповідності діяльності нормам і вимогам. Застосування нормативної інформації забезпечує юридичну коректність процесів, є доказовою базою для управлінських дій, а також слугує основою для звітності, аудиту, перевірок. Документообіг у межах цієї діяльності дедалі частіше набуває електронної форми, що вимагає точності в термінології, структурі, маркуванні документів [9, с. 235].

Інформаційно-комунікаційний напрям в управлінні охоплює взаємодію між різними рівнями управління, підрозділами, а також зовнішніми контрагентами. У межах цього забезпечується формування єдиного інформаційного простору, у якому інформація може вільно циркулювати без спотворення, втрат або затримок. Сюди включається як внутрішня комунікація (наради, робочі листи, внутрішні портали), так і зовнішня (зв'язки з громадськістю, взаємодія з іншими органами, партнерами, медіа). Важливу роль відіграють цифрові інструменти – корпоративні месенджери, системи спільної роботи, автоматизовані CRM та ERP-платформи.

Для прогнозування, моделювання сценаріїв, визначення стратегічних цілей використовується інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного планування. Цей напрям пов'язаний із глибинною обробкою масивів даних, інтерпретацією тенденцій, врахуванням зовнішньополітичних, економічних, соціальних факторів. Значна частина такої діяльності опирається на дані статистики, результати соціологічних досліджень, фінансову звітність, аналітичні доповіді. У межах стратегічного підходу інформація виступає як основа для бачення перспектив і вибору оптимального шляху розвитку організації [10, с. 53–54].

Оперативно-інформаційна діяльність характеризується високою частотою звернення до інформації, що потребує швидкого збору, перевірки, передачі,

реагування. Така діяльність властива кризовому управлінню, роботі ситуаційних центрів, call-центрів, служб підтримки. Основний фокус зорієнтований на зменшення часу від отримання інформації до прийняття дій. Засоби оперативного інформування – push-повідомлення, тривожні системи, автоматизовані протоколи реагування.

Ще одним напрямом є інформаційне супроводження управлінських рішень (аналітичні довідки, техніко-економічні обґрунтування, презентації, таблиці, обґрунтовані пропозиції). Важливо, щоб така інформація була повною, структурованою, доступною для розуміння. Від якості супроводу часто залежить правильність рішень, що приймаються, а також їх сприйняття серед підлеглих, керівників, стейкхолдерів [12, с. 120].

Значну роль відіграє інформаційна безпека, що включає резервування, контроль доступу, шифрування, аудит дій користувачів. Ця діяльність спрямована не на виробництво інформації, а на її збереження, захист і гарантовану доступність. У багатьох організаціях ця частина інтегрується в загальну систему управління ризиками.

До специфічних напрямів також відноситься контрольно-інформаційна діяльність, яка полягає у відстеженні виконання рішень, перевірці дотримання стандартів, проведенні внутрішніх аудитів. Така діяльність потребує фіксації даних, створення звітів, реєстрів, протоколів. Інформація в цьому випадку використовується для зворотного зв'язку, коригування дій, виявлення відхилень і визначення причин порушень [14, с. 82].

Ще один важливий напрям інформаційної діяльності – це управління знаннями. Йдеться про створення умов для накопичення, збереження та передачі досвіду в організації, що можуть бути оформлені у вигляді бази знань, тренінгових платформ, системи наставництва. Інформація в цьому випадку є не лише носієм фактів, але й джерелом інтелектуального капіталу. Успішне управління знаннями дозволяє зменшити залежність від окремих фахівців, пришвидшити адаптацію нових працівників, сприяти інноваціям.

Отже, інформаційна діяльність в управлінні має багатовекторний характер. Вона поєднує стратегічне мислення з оперативними діями, технічне забезпечення з гуманітарною складовою, правову обґрунтованість з творчим підходом. При цьому всі напрями з'єднує спільна логіка – забезпечення прийняття зважених, точних, ефективних рішень на основі якісної інформації.

1.2. Стан наукової розробки проблеми та джерельна база дослідження

Проблема організації інформаційної діяльності у сфері управління в Україні формувалася на перетині кількох інтелектуальних традицій: архівознавства, документознавства, державного управління та комунікаційних студій. Упродовж останніх десятиліть саме ці напрями сформували підґрунтя, на якому вибудовано сучасне розуміння інформаційних процесів у державних установах. У науковій літературі простежується інтерес до того, як інформація функціонує в апараті управління, якими методами вона опрацьовується, як забезпечується доступ до неї та які організаційні рішення визначають ефективність інформаційних служб.

У сфері електронного врядування значний внесок здійснив В. Ліпкан [33–34]. Він послідовно проаналізував перехід державних органів до цифрових форматів, акцентуючи увагу на трансформації інформаційних служб у напрямі автоматизації, оптимізації документообігу та інтеграції новітніх технологій. У його праці системно розглядаються проблеми цифрової нерівності, організаційної інерції та потреби у формуванні кадрів, здатних працювати з новими інформаційними інструментами. Цей автор підкреслював, що цифровізація не може вважатися успішною без модернізації внутрішніх управлінських процедур.

У контексті інформаційних ресурсів державного сектору значущим є внесок О. В. Климчук [27–29]. Його праці присвячені питанням формування інформаційних систем, архітектури державних реєстрів, а також організації управління інформаційними ресурсами. Дослідник наголошував на необхідності уніфікації даних, створенні міжвідомчих інформаційних каналів і запровадженні

єдиних стандартів, які забезпечують оперативність обміну інформацією між органами влади.

Проблему інформаційної політики та формування сучасної моделі економічного розвитку України обґрунтовував О. В. Соснін [68–70], який продемонстрував основні бар'єри, що постають перед управлінським апаратом, та торкнувся питання безпеки даних.

Нормативно-правове регулювання інформаційної діяльності в Україні формується як системний процес встановлення, впровадження та дотримання правил, що визначають умови функціонування інформаційного середовища. Йдеться не лише про забезпечення доступу до інформації, але й про формування засад правового захисту, визначення обов'язків суб'єктів, регламентацію процесів обігу даних, а також гарантії свободи слова, недоторканності особистої інформації, відповідальності за порушення інформаційних прав. Законодавча база в цій сфері виконує ключову функцію, бо забезпечує баланс між інтересами держави, суспільства та особи в умовах цифрової трансформації, динамічного розвитку медіа, поширення інформаційних технологій.

У межах національної правової системи інформаційна діяльність регламентується Конституцією України, законами, підзаконними актами, постановами, стандартами, а також міжнародними договорами, ратифікованими державою. Основоположне значення має стаття 34 Конституції, яка гарантує кожному право на свободу думки і слова, а також на вільне збирання, зберігання, використання і поширення інформації в будь-який законний спосіб. Цей принцип закладає базу для подальшого нормотворення в інформаційній сфері. Закони деталізують положення Конституції, конкретизують механізми реалізації прав, встановлюють обмеження, відповідальність, а також інструменти забезпечення прав [47].

Ключовими нормативними актами є Закон України «Про інформацію», що визначає загальні засади інформаційної політики, структуру інформаційних відносин, види інформації та порядок її використання. У ньому окреслено принципи достовірності, відкритості, доступності, захисту інформації [58]. Закон

України «Про доступ до публічної інформації» деталізує механізми реалізації права громадян на інформацію, встановлює терміни, формат і способи надання запитів, вимоги до органів влади щодо оприлюднення даних [54]. Закон України «Про захист персональних даних» регулює обробку, зберігання, передачу, використання даних, що ідентифікують фізичну особу. Йдеться про впровадження принципу інформованої згоди, права на виправлення, право на забуття, обов'язок повідомлення про порушення безпеки.

У сфері електронного врядування функціонують закони «Про електронні документи та електронний документообіг», «Про електронні довірчі послуги», «Про електронні комунікації», що створюють правову основу для цифрової взаємодії між державою, громадянами, бізнесом [56]. Законодавче забезпечення функціонування електронного підпису, довірчих сервісів, захищених каналів передачі даних, ідентифікації та автентифікації є критичним чинником ефективності інформаційної діяльності в публічному секторі. Одночасно визначено правовий статус документів в електронній формі, що забезпечує юридичну силу рішень, прийнятих у цифровому середовищі.

Особливу увагу державою приділено питанню інформаційної безпеки. Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» визначає обов'язки суб'єктів кіберзахисту, вимоги до захищеності інформаційної інфраструктури, порядок реагування на інциденти, функціонування центрів реагування [62]. Йдеться про системний захист державних реєстрів, баз даних, інфраструктури критичної важливості. У правовому полі також функціонують положення щодо інформаційної оборони, протидії дезінформації, інформаційній агресії. У цьому контексті інформація розглядається не тільки як ресурс, а й як об'єкт для атак, інструмент впливу, канал дестабілізації.

Нормативно-правове регулювання діяльності сфери медіа відбувається на основі Законів України: «Про телебачення і радіомовлення», «Про друковані засоби масової інформації (пресу) в Україні» [57], а також «Про медіа», що створюють комплексну модель регулювання інформаційного простору [60]. У

них визначено обов'язки мовників, порядок реєстрації, стандарти контенту, обмеження щодо пропаганди, мови ворожнечі, фейків. Водночас гарантується свобода журналістської діяльності, захист джерел, право на професійну таємницю. У нових правових нормах чітко простежується тенденція до гармонізації з європейськими стандартами, впровадження принципів прозорості власності, об'єктивності, плюралізму.

Регулювання інформаційної діяльності передбачає не лише встановлення правил, але й механізми контролю, відповідальності, захисту прав (Уповноважений з прав людини, Національна рада з питань телебачення і радіомовлення, Служба безпеки України, Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації). Вони мають право проводити перевірки, надавати приписи, зупиняти доступ до інформації, вживати заходів для захисту персональних даних, реагувати на скарги. Також передбачена адміністративна та кримінальна відповідальність за порушення інформаційних прав – незаконне збирання, розголошення, поширення інформації, втручання в системи, маніпуляції даними [11].

Правова система регулювання доповнюється міжнародними зобов'язаннями України. Йдеться про Конвенцію про захист прав людини і основоположних свобод, Генеральну декларацію прав людини, Гельсінський заключний акт, рекомендації Ради Європи щодо доступу до інформації. У сфері персональних даних імплементуються положення Регламенту ЄС (GDPR), що вимагає гармонізації процедур захисту інформації, незалежного нагляду, дотримання прав суб'єкта даних. Це сприяє підвищенню стандартів у внутрішній практиці, збільшенню довіри до цифрових сервісів [59].

У процесі подальшого розвитку нормативно-правового регулювання інформаційної діяльності в Україні все більшого значення набуває не лише зміст самих законів, а й механізми їхньої реалізації. Саме тому впроваджуються спеціалізовані інформаційні платформи, що виконують функції посередника між громадянином і законом: реєстри, відкриті портали, інформаційні системи для управління документами, сервіси подання запитів на інформацію, кабінети

користувачів. Законодавче поле поступово взаємодіє з цифровими рішеннями, які забезпечують зручність, доступність і прозорість інформаційних процесів.

Одним із прикладів є портал відкритих даних data.gov.ua, що діє відповідно до постанов Кабінету Міністрів, які деталізують обов'язки розпорядників інформації, стандарти форматів, вимоги до періодичності оновлення. Правові норми доповнюються технічними інструкціями, які регламентують структуру файлів, набір метаданих, процедури верифікації. Аналогічно, система електронних закупівель Prozorro функціонує у правовому полі, закладеному Законом України «Про публічні закупівлі», однак саме цифрова реалізація норм гарантує прозорість, автоматичне ведення звітності, контроль громадськості. Подібна логіка застосовується і до реєстру декларацій Національне агентство з питань запобігання корупції, сервісу «Дія», платформи судових рішень, електронного кабінету платника податків [23, с. 233–234].

Важливу роль відіграють галузеві інструкції, регламенти, стандарти. Наприклад, інструкції з діловодства визначають порядок роботи з документами в органах влади: терміни обробки, правила нумерації, шаблони вхідної/вихідної кореспонденції. Регламенти електронного документообігу фіксують порядок візування, підпису, архівування. Галузеві стандарти інформаційної безпеки визначають мінімальні вимоги до захисту інформаційних систем.

Не менш актуальним є питання правового захисту цифрових прав людини, а саме: право на приватність, цифрову ідентичність, безпечне використання онлайн-сервісів. У новітніх нормативних ініціативах закладається необхідність інформування користувача про обробку даних, право на перегляд інформації, що зберігається про нього, можливість відмовитися від використання персональної інформації для комерційних чи аналітичних цілей. Передбачається також право на захист від дискримінаційних рішень, прийнятих алгоритмами, обов'язок держави й бізнесу забезпечити справедливість і прозорість таких рішень. Усе це формує новий пласт інформаційного права – цифрове правосуддя, в межах якого інформація стає не лише об'єктом, але й суб'єктом юридичних відносин [56].

Отже, нормативно-правове регулювання інформаційної діяльності в Україні є комплексною системою, що охоплює широкий спектр питань: доступ, захист, безпеку, прозорість, права, обов'язки, технологічну інтеграцію. Його основною функцією є створення умов для безпечної, правової, ефективної інформаційної взаємодії між усіма учасниками процесу. Законодавча база дозволяє уникнути правових колізій, посилити захист інтересів громадян, стимулювати розвиток інформаційного суспільства. Подальший розвиток цієї сфери має спиратися на принципи гнучкості, адаптивності, відкритості, технологічної нейтральності, щоб забезпечити відповідність українського правового поля швидкоплинним змінам у глобальному цифровому середовищі.

РОЗДІЛ 2.

ІНФОРМАЦІЙНІ СЛУЖБИ ЯК ПІДРОЗДІЛИ ОРГАНІВ УПРАВЛІННЯ

2.1. Структура і функції

У межах організаційної системи управління інформаційні служби забезпечують рух ключових масивів відомостей, потрібних для стабільної роботи установи. Їхня структура формується навколо потреби оперативно збирати, впорядковувати й доставляти дані тим підрозділам, що приймають управлінські рішення. Тому будь-яка інформаційна служба складається не лише з технічних елементів, а й з продуманої комбінації функцій, що підтримують цілісний рух інформаційних потоків. У практиці управління це особливо помітно, коли виникає потреба швидко реагувати на зовнішні зміни, узгоджувати дії між підрозділами або забезпечувати прозорість процесів [19, с. 41–42].

У типовій установі структура інформаційної служби включає декілька ключових ланок. Насамперед це підрозділ, відповідальний за первинний прийом і обробку інформації. Сюди надходять документи, офіційні звернення, цифрові пакети даних, аналітичні матеріали та внутрішні звіти. На цьому етапі інформація проходить технічну перевірку, сортування, фіксацію в базах та подальший розподіл за напрямками. У результаті інші відділи отримують уже впорядковані матеріали, а сама система уникне хаотичного накопичення непотрібних потоків.

Наступною важливою ланкою виступає сегмент, відповідальний за зберігання та архівацію. Для цього використовуються корпоративні сховища, електронні архіви, внутрішні файлові системи або хмарні середовища, що гарантують безпечний доступ до важливих відомостей. Наявність цього елемента дозволяє установі підтримувати стабільність інформаційного забезпечення навіть за умов кадрових змін, підвищеного навантаження або зовнішніх ризиків. Крім того, добре організоване зберігання підвищує якість

управлінських процесів, оскільки інформація не губиться й залишається доступною для наступних циклів роботи [17, с. 34].

Окремо можна виділити аналітичний сегмент, де відбувається узагальнення та інтерпретація інформації. Саме він формує довідки, аналітичні записки, внутрішні пояснення та порівняльні матеріали, які лягають в основу рішень керівництва. Аналітична ланка працює з різними типами даних – від внутрішніх звітів до зовнішніх статистичних матеріалів. Унаслідок цього керівний персонал отримує не просто набір фактів, а зрозумілу картину ситуації, яку можна використати під час планування, коригування стратегії чи оцінювання ризиків.

Ще одним складником структури виступає канал комунікації між інформаційною службою та іншими підрозділами. Цей компонент охоплює внутрішні портали, системи електронного документообігу, корпоративні месенджери, офіційні запити та роботу відповідальних осіб. Якість комунікаційного сегмента визначає, наскільки швидко інформація циркулює всередині установи. Коли канали організовано чітко, співробітники отримують необхідні дані без затримок, а ризик дублювання або втрати важних повідомлень зменшується [56].

Функції інформаційних служб охоплюють широкий спектр завдань. Центральною серед них є забезпечення безперервного руху інформації між структурними одиницями. Це включає прийом, реєстрацію, перевірку, систематизацію, зберігання та передачу інформаційних матеріалів. Поряд із цим складається значна частина роботи, пов'язана з підтримкою єдиних правил документообігу та інформаційної взаємодії. Завдяки цьому кожен підрозділ діє в рамках узгоджених стандартів і може ефективно обмінюватися відомостями з іншими ланками [22, с. 31].

Не менш важливою функцією є контроль за достовірністю та актуальністю інформації. У практиці управління часто трапляються випадки, коли неточні дані можуть вплинути на якість ухвалених рішень. Щоб уникнути таких ризиків, інформаційні служби перевіряють джерела, оновлюють внутрішні реєстри,

уточнюють окремі положення та фіксують зміни. Унаслідок цього система управління отримує надійне підґрунтя для роботи, а можливість помилкових рішень зменшується.

До повсякденних функцій відноситься також організація доступу до інформації. Це не лише технічний контроль за правами користувачів, а й підтримка інформаційної безпеки.

У великих установах доступ розподіляється за рівнями: від загальнодоступних документів до матеріалів з обмеженим колом перегляду. Такий підхід дозволяє забезпечити захист службових відомостей і водночас не ускладнювати роботу співробітників, які потребують інформації для виконання завдань [23, с. 238].

У багатьох організаціях інформаційні служби виконують також координаційні функції. Вони узгоджують роботу між відділами, контролюють строки виконання інформаційних запитів, забезпечують передачу доручень і супроводжують документи на всіх етапах їхнього життєвого циклу.

Важливою функцією інформаційної служби є підтримка внутрішніх баз знань: створення інструкцій, оновлення довідкових матеріалів, ведення корпоративних стандартів та описів процесів.

До функціональної частини входить і технічний супровід інформаційних систем. Йдеться про підтримку працездатності програмного забезпечення, серверів, комунікаційних платформ та захисних механізмів. Наявність цієї ланки забезпечує безперервність роботи всієї системи управління, оскільки навіть короточасний збій може призвести до затримок у прийнятті рішень або втрати важливих даних [25, с. 172].

Загалом структура та функції інформаційних служб формуються під впливом потреб установи та особливостей її внутрішніх процесів. Добре налагоджена робота цих служб сприяє стабільності управлінських процедур і підвищує ефективність взаємодії між підрозділами. У результаті організація отримує можливість працювати швидше, точніше й узгодженіше, адаптуючись до змін та підтримуючи високий рівень інформаційної культури.

Розгортання структури інформаційних служб відбувається з урахуванням специфіки управлінських процесів, тому склад і функціональні ролі можуть варіюватися, але загальні принципи залишаються сталими.

У сучасних умовах важливо забезпечити не лише обробку традиційних документів, а й взаємодію з цифровими джерелами, корпоративними платформами та каналами обміну даними. Через це структура набуває більш гнучкого вигляду, де поряд із класичними ланками додаються технічні адміністратори, фахівці з інформаційної безпеки, адміністратори баз даних, контент-координатори та менеджери комунікацій. Таке розширення дає змогу охопити широкий спектр завдань і підтримувати ефективність процесів навіть у складних організаційних умовах [28, с. 142].

Суттєву роль відіграє функціональний розподіл обов'язків між окремими групами всередині інформаційної служби. У великих установах формується модель, де частина співробітників зосереджується на роботі з первинними потоками, інша – відповідає за систематизацію та контроль, а третя – підтримує технічні процеси. Унаслідок цього забезпечується спеціалізація, що підвищує загальну якість обробки інформації. Коли кожна ланка виконує свій чіткий сегмент роботи, організація отримує надійний і передбачуваний результат, а ризик помилок або затримок відчутно зменшується.

Особлива увага приділяється принципу безперервності. Інформаційна служба повинна гарантувати, що незалежно від технологічних змін, кадрових ротацій або зовнішніх викликів інформаційні потоки не будуть порушені. Для цього в структурі передбачаються резервні канали, дубльовані системи зберігання, політики відновлення та внутрішні протоколи, які описують алгоритм дій у разі непередбачуваних ситуацій. Установи, що нехтують цим принципом, часто стикаються з втратою даних, затримками в роботі та порушенням комунікацій, що одразу впливає на загальні управлінські процеси [35, с. 306].

Важливою частиною структури інформаційних служб виступає нормативно-інструктивна складова. Саме в цьому сегменті формуються правила

документообігу, стандарти оформлення, регламенти передачі інформації, алгоритми узгодження та вимоги до внутрішніх комунікацій. Нормативний блок виконує не лише формальну роль. Він забезпечує однакове розуміння процесів усіма підрозділами та мінімізує хаос у випадках, коли різні відділи взаємодіють одночасно. Наявність чітких правил дозволяє прискорити роботу, підвищити якість документів і встановити відповідальні межі між підрозділами.

Не менш суттєвим структурним елементом є консультативно-інформаційна підтримка. У цьому напрямі забезпечується допомога співробітникам під час підготовки матеріалів, використання внутрішніх систем або оформлення службових документів. Часто саме консультативний сегмент бере на себе функцію внутрішнього інформаційного навігатора, підказуючи, де знайти потрібні дані, як правильно сформулювати документ чи до кого звернутися для уточнення. Це підвищує загальну якість комунікацій та стимулює злагоджену взаємодію між підрозділами [32, с. 13–14].

Організаційний аспект функцій інформаційних служб охоплює й планування інформаційних потоків. У багатьох установах важливо не лише приймати й розподіляти інформацію, а й передбачати навантаження, прогнозувати пікові періоди та розробляти графіки виконання інформаційних завдань. Наприклад, періоди звітності, перевірок або зміни стратегічних документів потребують інтенсивнішої роботи всіх ланок. Завдяки плануванню вдається уникнути перевантаження та забезпечити своєчасну обробку матеріалів.

Значна частина функцій стосується й інформаційної грамотності співробітників установи. У структурі інформаційних служб дедалі частіше створюються окремі напрями, відповідальні за навчання персоналу користуванню внутрішніми системами, сервісами та інструментами обробки інформації. Під час оновлення програмного забезпечення, впровадження нових платформ або зміни стандартів документообігу виникає потреба в інструктажах, методичних матеріалах і внутрішніх тренінгах. Такі процеси дозволяють

підтримувати єдиний рівень інформаційної компетентності та уникати технічних помилок [36, с. 398–399].

Функції інформаційної служби безпосередньо пов'язані з управлінською культурою установи. Коли в організації сформована культура відповідального ставлення до інформації, усі підрозділи працюють узгоджено, дотримуються встановлених регламентів і не створюють зайвих бар'єрів. Інформаційна служба у такому середовищі виконує роль координатора, який підтримує дисципліну потоків, але не змушений постійно виправляти хаотичні дії персоналу. У протилежному випадку службі доводиться витратити більше ресурсів на контроль, нагадування та виправлення помилок, що ускладнює її основну діяльність.

Важливим напрямом функціональної діяльності залишається міжвідомча взаємодія. Установи часто працюють не в ізольованому середовищі, а у постійному обміні інформацією з іншими організаціями, контролюючими органами, партнерами та громадськістю. Через це інформаційні служби повинні забезпечувати коректну передачу матеріалів назовні, дотримуючись формальних вимог, строків і стандартів. Водночас зовнішні відомості мають бути адаптовані до внутрішніх процесів, щоб не створювати перекосів у роботі та не вимагати додаткових ресурсів на переробку [45, с. 166–167].

Загальна роль інформаційних служб істотно зміцнилася в умовах цифрового середовища. Цифрові канали, сервіси та інструменти суттєво розширили функціональні можливості структур, проте збільшили відповідальність за точність, оперативність, взаємодію та безпеку. Структура інформаційних служб дедалі частіше формується за модульним принципом, де кожна ланка може швидко модернізуватися, масштабуватися або інтегруватися з новими системами. Такий підхід забезпечує установі здатність швидко реагувати на технологічні зміни й одночасно зберігати стабільність управлінських процесів.

Отже, структура й функції інформаційних служб утворюють єдиний механізм, завдяки якому забезпечується впорядкований рух інформації,

стабільність комунікацій та ефективна взаємодія всіх підрозділів. Наявність чітких функцій, продуманої структури та інформаційно-комунікаційних технологій дозволяє підвищити якість управлінських процесів і створити міцну основу для подальшого розвитку.

2.2. Форми та шляхи забезпечення інформаційної діяльності установ та організацій

Організація інформаційної діяльності установ і організацій спирається на широкий спектр форм і шляхів забезпечення, що дають можливість підтримувати стабільний рух інформаційних потоків, координувати роботу підрозділів та зберігати цілісність управлінських процесів.

У сучасному середовищі інформаційні потреби установи швидко зростають, тому особливого значення набуває правильне поєднання традиційних та цифрових форм роботи з інформацією. Ефективність залежить не лише від технічних інструментів, а й від сформованої системи взаємодії між структурними одиницями, оперативності комунікацій і наявності чітких внутрішніх правил [39, с. 28].

Форми інформаційної діяльності зазвичай поділяються на декілька груп: документальні, комунікаційні, технологічні та організаційні. Кожна з них виконує окремий набір функцій, що забезпечують збір, обробку, поширення й зберігання інформації. Документальні форми передбачають використання офіційних документів, матеріалів звітності, розпорядчих актів, електронних записів і внутрішніх формулярів. Комунікаційні форми зосереджуються на обміні інформацією між підрозділами через різні канали: наради, внутрішня пошта, корпоративні платформи. Технологічні форми охоплюють цифрові інструменти, що оптимізують управлінські процеси. Організаційні форми встановлюють правила та процедури, які забезпечують узгодженість і контроль [37, с. 60–61].

Установи використовують різні шляхи забезпечення інформаційної діяльності: впровадження систем електронного документообігу, створення

єдиних баз даних, налагодження корпоративних каналів комунікації, формування внутрішніх регламентів, застосування технічних рішень для архівації та захисту інформації. Важливо, щоб ці шляхи утворювали узгоджену систему, яка не створює дублювання та внутрішніх бар'єрів. Коли усі форми пов'язані між собою, організація отримує стабільний і передбачуваний інформаційний простір, у якому кожен співробітник розуміє власні обов'язки та способи роботи з матеріалами [56].

Щоб класифікувати форми і шляхи забезпечення інформаційної діяльності, доцільно узагальнити основні групи інструментів, що забезпечують функціонування інформаційної діяльності.

Таблиця 1. Основні форми та шляхи забезпечення інформаційної діяльності установ

Група	Зміст	Роль у системі управління
Документальні форми	Офіційні документи, електронні записи, журнали реєстрації	Фіксація рішень, впорядкування інформації, підтвердження управлінських дій
Комунікаційні форми	Наради, корпоративна пошта, внутрішні портали, месенджери	Забезпечення оперативного обміну інформацією між підрозділами
Технологічні форми	Системи електронного документообігу, бази даних, серверні рішення	Автоматизація процесів, уніфікація інформаційних потоків
Організаційні форми	Регламенти, інструкції, стандарти документообігу	Встановлення правил і процедур роботи з інформацією
Шляхи забезпечення	Цифровізація, архівація, захист даних, оптимізація каналів комунікації	Підтримка безперервності та безпеки інформаційних процесів

Форми та шляхи забезпечення інформаційної діяльності часто доповнюють один одного, утворюючи комплексну систему, де кожний елемент сприяє підвищенню точності, оперативності та надійності управлінських процесів. У кожній установі співвідношення цих форм може бути різним, однак логіка їхнього функціонування зберігається: документальні інструменти відповідають за фіксацію, комунікаційні – за рух інформації, технологічні – за швидкість і стандартизацію, а організаційні – за порядок.

Подальший розвиток форм і шляхів забезпечення інформаційної діяльності значною мірою залежить від цифрового середовища, у якому працює установа. Наприклад, системи електронного документообігу дають можливість відмовитися від паперової реєстрації, скоротити строки обробки документів та мінімізувати втрати інформації. Корпоративні портали забезпечують централізований доступ до матеріалів, що усуває потребу у дублюванні каналів зв'язку та полегшує координацію між підрозділами. Використання внутрішніх баз даних дозволяє швидко знаходити необхідні дані й підтримувати актуальність інформаційного фонду [56].

Одним із основних шляхів забезпечення інформаційної діяльності є формування внутрішньої мережі комунікацій, яка дає можливість об'єднати структурні підрозділи в єдину інформаційну систему. Важливо, щоб канали обміну відповідали вимогам до оперативності, конфіденційності та доступності. Наприклад, у великих установах активно застосовуються корпоративні месенджери, що дозволяють оперативно передавати робочі повідомлення, узгодження та дрібні службові доручення. Паралельно функціонують офіційні канали, призначені для документально підтверджених процесів.

Важливе місце посідає організаційне забезпечення, яке встановлює чіткі правила обробки, передачі, зберігання та архівації інформації. Наявність регламентів допомагає уникати суперечок щодо відповідальності та строків виконання завдань. Організаційні інструменти також включають методичні матеріали, інструкції, пам'ятки, схеми руху документів та алгоритми взаємодії підрозділів. Коли інструктивна база сформована якісно, вона стає внутрішнім

орієнтиром, що полегшує роботу персоналу та прискорює інформаційні процеси [15].

З технічного боку велике значення мають системи захисту даних: антивірусні комплекси, контроль доступу, резервне копіювання, розмежування прав, серверні політики та механізми шифрування. Ці інструменти забезпечують захист від втрати інформації, несанкціонованого доступу та технічних збоїв. Захищене середовище створює умови для стабільної роботи всіх підрозділів, оскільки інформаційні ризики мінімізуються.

Не менш важливим шляхом забезпечення інформаційної діяльності виступає навчання та підвищення інформаційної грамотності співробітників. Персонал повинен володіти навичками роботи з електронними системами, розуміти правила документообігу, знати вимоги безпеки та вміти адаптуватися до технологічних нововведень. Тренінги, інструктажі, консультації й внутрішні довідники сприяють підвищенню якості роботи та зменшують кількість помилок, що виникають через неправильне використання інструментів [41].

Упорядкована система форм і шляхів забезпечення інформаційної діяльності створює основу для якісної та безперервної роботи установи. Це проявляється в чіткій взаємодії підрозділів, своєчасному прийнятті управлінських рішень, швидкому доступі до відомостей та здатності системи адаптуватися до нових умов. Внаслідок цього організація отримує можливість ефективніше реагувати на виклики, підтримувати стабільність процесів і вдосконалювати інформаційне середовище, що стає важливим чинником загальної результативності управління.

Подальший розгляд форм і шляхів забезпечення інформаційної діяльності показує, що їхня ефективність значною мірою визначається якістю внутрішніх процесів і здатністю установи підтримувати цілісність інформаційного середовища. У сучасних умовах головним викликом стає не стільки збір інформації, скільки підтримання її актуальності, структурованості та доступності для всіх підрозділів. Через це значення набуває розроблення

комплексних механізмів, що поєднують організаційні, технологічні й комунікаційні засоби [42].

Одним із напрямів діяльності виступає оптимізація потоків інформації. У багатьох установах інформація переміщується складними маршрутами, що створює затримки, дублювання та втрату оперативності. Щоб уникнути цього, застосовуються спеціальні схеми маршрутизації, де кожен етап руху матеріалів чітко описаний. Такі схеми можуть включати автоматичну передачу документів між відповідальними особами, фіксацію строків опрацювання та систему сповіщень, що дає можливість скоротити час обробки й підвищити контроль.

Важливу роль відіграє стандартизація інформаційних процесів, що передбачає впорядкування форм, шаблонів, правил оформлення та загальних підходів до представлення відомостей. Єдині стандарти дозволяють усім підрозділам працювати в одному форматі, що полегшує взаємодію та зменшує кількість непорозумінь. Особливо це помітно в умовах великого документообігу, коли кожна неточність у формулюваннях або структурі документа може вплинути на строки виконання завдань. Установи, які регулярно оновлюють свої стандарти відповідно до сучасних вимог, отримують перевагу в швидкості та якості роботи [18, с. 37–39].

Зазначимо, що вагомою складовою забезпечення інформаційної діяльності є централізація. Вона передбачає створення єдиних платформ, сховищ та інструментів, через які проходять усі ключові інформаційні процеси. Централізоване середовище дозволяє уникати ситуацій, коли різні підрозділи працюють на несумісних системах або зберігають дані у власних окремих масивах. Об'єднане інформаційне поле сприяє прозорості, зменшує кількість технічних проблем і полегшує захист інформації.

Утім, централізація потребує продуманої підтримки та забезпечення поєднання стабільності та гнучкості. З одного боку, система має гарантувати надійність і передбачуваність, а з іншого – дозволяти швидко інтегрувати нові інструменти або оновлювати наявні рішення. Це особливо актуально в періоди модернізації, коли впроваджуються нові сервіси або змінюються управлінські

вимоги. Гнучка архітектура системи дає змогу установам уникати тривалих збоїв і зберігати безперервність роботи [22, с. 25–26].

Одним із ключових напрямів забезпечення інформаційної діяльності стає формування механізмів контролю та моніторингу. Контроль не зводиться лише до перевірки документів, а включає оцінку виконання інформаційних завдань, аналіз строків, фіксацію помилок, розподіл навантаження та виявлення проблемних зон. Завдяки цьому підрозділи отримують можливість своєчасно реагувати на недоліки та вдосконалювати внутрішні процеси. Моніторинг при цьому виступає інструментом постійного спостереження, що відображає актуальний стан інформаційного середовища [16, с. 27–28].

Досить важливим напрямом залишається вдосконалення комунікаційних каналів. Електронне листування, внутрішні чат-системи, автоматизовані повідомлення і корпоративні портали значно пришвидшують передачу інформації, а також дозволяють документувати важливі етапи взаємодії між співробітниками. У тих організаціях, де комунікація побудована системно, інформаційний обмін набуває чіткої структури, зникають зайві затримки, а співробітники мають можливість оперативно реагувати на завдання керівництва. Крім того, чіткі канали зворотного зв'язку дозволяють керівникам швидше виявляти проблеми й приймати обґрунтовані рішення щодо вдосконалення діяльності. Хоча більшість інформаційних процесів дедалі більше цифровізується, роль «живого» обміну думками не зменшується. Робочі зустрічі, оперативні наради, консультації та координаційні збори дозволяють узгоджувати дії між підрозділами, пояснювати зміни та визначати ключові завдання. Там, де такі інструменти працюють системно, помилки мінімізуються [44].

Важливу роль у забезпеченні інформаційної діяльності відіграє адаптація персоналу до нових умов. Часто проблеми виникають не через недосконалість систем, а через невміння користуватися наявними інструментами. У зв'язку з цим установи створюють програми підвищення кваліфікації, внутрішні курси, тренінги та консультаційні центри. Практика показує, що навіть короткі

навчальні сесії здатні суттєво підвищити ефективність інформаційних процесів і зменшити кількість технічних інцидентів. Особливе значення набувають навички роботи з електронними платформами, адже більшість організаційних рішень сьогодні реалізується саме через цифрові системи.

Додатковим шляхом забезпечення виступає створення резервних механізмів. До них належать дублювати інформації, резервні сервери, альтернативні канали зв'язку та протоколи аварійного реагування. Подібні заходи допомагають зберегти стабільність навіть у разі технічних збоїв або непередбачуваних ситуацій. Коли система містить елементи резервування, установі набагато легше підтримувати цілісність процесів та уникати довготривалих перерв у роботі [19, с. 41–42].

Особливу роль відіграє формування культури інформаційної відповідальності, яка проявляється у ставленні до інформації як до цінності: у дбайливому зберіганні матеріалів, точному оформленні документів, своєчасній передачі відомостей і дотриманні правил доступу. У тих організаціях, де ця культура сформована на високому рівні, інформаційні процеси функціонують передбачувано, а співробітники виявляють більшу уважність до деталей. Формування такої культури часто починається із системної роботи інформаційних служб, які задають загальні стандарти.

Зміцненню інформаційної діяльності сприяє й розвиток внутрішньої аналітики. Під розширеною аналітикою розуміється не тільки обробка великих обсягів даних, а й узагальнення досвіду роботи, порівняння ефективності різних форм і шляхів забезпечення, визначення найкращих практик. У цьому контексті аналітичні матеріали стають основою для управлінських рішень щодо вдосконалення інформаційного середовища. Поступове накопичення таких матеріалів дозволяє установам адаптувати свою роботу до нових вимог і уникати повторення попередніх помилок [22, с. 25–26].

Загалом форми та шляхи забезпечення інформаційної діяльності формують змістовний і різноплановий комплекс, у якому кожен елемент має власну роль. Коли всі складники взаємодіють гармонійно, організація отримує можливість

працювати стабільно, передбачувано й узгоджено. Це створює сприятливі умови для якісного виконання управлінських функцій, підвищує швидкість обробки інформації та зміцнює внутрішні комунікації, що стає одним із ключових факторів ефективності сучасної установи.

Подальший розвиток форм і шляхів забезпечення інформаційної діяльності демонструє, що ключовим чинником її результативності стає здатність установи інтегрувати розрізнені процеси в єдину узгоджену систему.

У сучасному інформаційному середовищі, де обсяг і швидкість циркуляції даних постійно зростають, важливо не лише впроваджувати нові технології, а й забезпечувати їх збалансовану взаємодію з наявними інструментами. Саме тому увага приділяється комплексності рішень: поєднанню електронного документообігу, внутрішніх платформ комунікації, систем контролю та баз даних у єдину структуровану модель [73].

Важливим аспектом стає підвищення якості внутрішньої координації між підрозділами. Інформаційна діяльність втрачає ефективність у тих випадках, коли структурні одиниці діють ізольовано або користуються різними правилами та підходами. Тому установи впроваджують механізми узгодження: спільні інструкції, взаємопов'язані регламенти, уніфіковані алгоритми виконання завдань. Такі інструменти дозволяють підтримувати цілісність процесів навіть у ситуаціях, коли зміни торкаються лише окремих відділів. У результаті забезпечується передбачуваність роботи та зменшується ризик виникнення неузгоджених рішень.

Окремої уваги потребує питання інформаційної безпеки. Забезпечення діяльності установи неможливе без захисту даних, тому впроваджуються багаторівневі засоби безпеки, що включають контроль доступу, фільтрацію дій користувачів, шифрування, резервне копіювання та створення систем виявлення ризиків. Захист інформації дедалі більше поєднується з навчанням персоналу, адже людський фактор є однією з основних причин порушення безпеки. Тому програми інформування про правила користування системами, поведження з

конфіденційними відомостями та реагування на підозрілі ситуації стають невід'ємним елементом роботи установи [54].

Також значущим є розвиток культури електронного документообігу. Сучасні установи переходять від паперових архівів до цифрових, що дозволяє оптимізувати витрати часу та ресурсів. Щоб цей перехід був успішним, працівники повинні розуміти принципи роботи з електронними документами – від їх правильного створення до архівування та пошуку. Це потребує формування низки навичок: роботи з шаблонами, правильного використання реквізитів, розуміння електронного підпису та процедур верифікації. Установи, які приділяють увагу цим аспектам, швидше впроваджують цифрові інновації й забезпечують стабільність інформаційних потоків [56].

Додатковим шляхом удосконалення є запровадження механізмів постійного зворотного аналізу. У цьому контексті важливо не лише фіксувати помилки або недоліки, а й визначати причини їх виникнення, шукати корисні практики та здійснювати порівняльний аналіз різних підходів до інформаційного забезпечення. Завдяки цьому керівництво отримує змогу коригувати внутрішні процеси, оновлювати регламенти, змінювати маршрути документів і впроваджувати нові технологічні рішення. У такий спосіб інформаційна діяльність стає адаптивною, самокоригувальною та чутливою до змін зовнішніх умов.

Оскільки сучасні інформаційні процеси стають дедалі складнішими, зростає потреба у фахівцях, здатних забезпечувати технічну підтримку, аналітичне супроводження та управління інформаційною інфраструктурою. Тому установи формують спеціалізовані структурні підрозділи або призначають відповідальних осіб, які координують усі етапи роботи з інформацією. Такий підхід дозволяє підвищити рівень професійності й відповідальності, а також створити умови для ефективного обслуговування технічних систем і своєчасного оновлення програмного забезпечення [55].

Системність і стабільність інформаційної діяльності багато в чому залежать від того, наскільки установа забезпечує прозорі умови для прийняття

рішень. Це передбачає можливість швидкого отримання необхідних даних, доступність електронних архівів, логічну структуру документів та зрозумілі правила їх пошуку. Коли такі умови створені, працівники витрачають значно менше часу на уточнення, узгодження чи додатковий пошук матеріалів. У результаті продуктивність зростає, а управлінські дії стають обґрунтованішими та ефективнішими [25, с. 170–171].

Таким чином, форми й шляхи забезпечення інформаційної діяльності утворюють цілісну систему, яка вимагає постійного розвитку та оновлення. Сучасні установи працюють в умовах динамічних технологічних змін, тому здатність гнучко перебудовувати інформаційні процеси стає визначальною. Успішні моделі поєднують технологічні інновації, організаційну узгодженість, навчання персоналу та культуру відповідального ставлення до інформації. Лише за такої інтеграції можна забезпечити безперервність, надійність і високу якість інформаційної діяльності, що сьогодні є невід’ємною передумовою ефективного управління.

2.3. Управлінські практики використання інформації

У сучасному управлінському середовищі інформація перетворилася на ключовий ресурс, від якого залежить оперативність рішень, якість внутрішніх процесів та здатність установи адаптуватися до навіть незначних змін зовнішніх умов. Управлінські практики використання інформації охоплюють широкий спектр інструментів, процедур і технологічних рішень, які забезпечують безперервний рух відомостей між підрозділами, а також створюють підґрунтя для прогнозування, планування та формування стратегічних орієнтирів. Зростання обсягів цифрової інформації сприяє перегляду традиційних підходів, що потребує впорядкування процесів, розроблення чітких регламентів та формування системи контролю якості даних [26, с. 24–25].

Однією з центральних практик стає використання інформації як основи для прийняття управлінських рішень. У цьому процесі дані проходять кілька етапів – збір, аналіз, інтерпретація та подальше включення в управлінську модель. Чим

якісніше організовані ці етапи, тим точніше структура управлінського впливу. Установи, які прагнуть підвищити ефективність управління, активно впроваджують системи автоматичного збору відомостей, що дозволяє мінімізувати вплив людського фактора, уникнути помилок та забезпечити всебічність інформаційного забезпечення. Така модель створює умови для оперативного оновлення баз даних, своєчасного виявлення відхилень і коригування діяльності відповідно до нових параметрів.

Важливе місце посідають інформаційно-аналітичні практики. Вони передбачають використання аналітичних панелей, візуалізації, статистичних інструментів та алгоритмів, що допомагають керівникам не лише фіксувати поточний стан справ, а й формувати прогноз можливих наслідків різних управлінських рішень. Це особливо важливо в тих установах, де темп змін є високим, а точність рішень впливає на стабільність внутрішніх процесів. Інформаційно-аналітичні панелі дозволяють систематизувати великі масиви даних, структурувати їх за ключовими показниками та зробити доступними для подальшої управлінської інтерпретації [28, с. 142].

Не менш значущою практикою залишається використання внутрішніх каналів комунікації. Корпоративні портали, електронні системи переписки, автоматизовані повідомлення та внутрішні форуми сприяють підвищенню рівня взаємодії між працівниками. Створюється простір, де співробітники можуть швидко отримувати потрібну інформацію, ставити уточнювальні запитання та оперативно реагувати на управлінські завдання. Така модель дозволяє установі підтримувати узгодженість дій незалежно від того, наскільки великою або структурно складною вона є. У результаті внутрішня комунікація перетворюється на важливий елемент стабільного управлінського процесу [63, с. 94–95].

Суттєве місце займають практики інформаційного моніторингу. Вони допомагають установам відстежувати зміни у зовнішньому середовищі, аналізувати дії конкурентів, контролювати нормативні оновлення, а також прогнозувати потенційні ризики. Практика моніторингу потребує постійної

підтримки та модернізації, оскільки сфера інформаційних технологій здатна швидко відкидати застарілі інструменти. Успішні моделі моніторингу об'єднують зовнішні інформаційні джерела з внутрішніми потоками, створюючи багатовимірну картину поточної ситуації. Завдяки такому поєднанню керівництво отримує повну та точну основу для подальшої роботи.

Управлінські практики також охоплюють формування інформаційної культури. Вона передбачає усвідомлення працівниками цінності даних, відповідальне ставлення до їх збереження та точності, а також розуміння правил роботи з інформаційними системами. У тих установах, де інформаційна культура розвинена, працівники дотримуються внутрішніх регламентів, використовують стандартизовані шаблони, своєчасно оновлюють документацію та правильно застосовують електронні підписи. Це зменшує кількість помилок, пришвидшує обробку інформації та створює сприятливі умови для подальшої цифрової трансформації діяльності [65, с. 140–141].

Додатковою управлінською практикою є централізоване управління інформаційними ресурсами. Воно вимагає створення спеціальних підрозділів, відповідальних за супровід інформаційної інфраструктури, підтримку користувачів, технічну модернізацію та контроль за дотриманням політик безпеки. Централізована модель дозволяє уникати дублювання функцій, впорядкувати інформаційні потоки та прискорювати вирішення технічних проблем. У свою чергу, керівництво отримує можливість оцінювати стан інформаційних систем комплексно, що допомагає вибудовувати стратегічні підходи до управління ресурсами.

Важливе місце посідає практика оцінювання ефективності інформаційної діяльності. Вона включає аналіз часу обробки документів, рівня доступності даних, частоти виникнення технічних збоїв та якості міжвідділової взаємодії. Для формування об'єктивної картини встановлюються ключові показники результативності, на основі яких визначаються сильні сторони, проблемні ділянки та потенційні напрями розвитку. Установи, які системно здійснюють

таке оцінювання, швидше адаптуються до нових вимог і знижують витрати, пов'язані з неефективною організацією інформаційних потоків [45, с. 166–167].

Окрему увагу привертають практики, пов'язані з інформаційною безпекою. Вони включають упровадження багаторівневих систем захисту, контроль доступу та регулярний аудит інформаційних процесів. Значення набувають також механізми резервного копіювання, системи виявлення несанкціонованих дій і заходи з навчання персоналу. Безпекові практики формують середовище, де захист інформації стає органічною частиною управління. Установи, що приділяють цьому належну увагу, зменшують ризики витоків, захищають репутацію і забезпечують стабільність внутрішніх операцій [39, с. 26].

Складність процесів управління стимулює розвиток практик автоматизації. У цю категорію входять системи електронного документообігу, сервіси для управління завданнями, інструменти планування, програмні платформи для колективної роботи та рішення для зберігання інформації. Автоматизація дозволяє мінімізувати кількість ручних операцій, прискорити виконання рутинних завдань і забезпечити прозорість руху інформації. Окрім цього, з'являється можливість накопичувати великий масив статистичних даних, які можуть бути використані для вдосконалення управлінських рішень.

Загальною тенденцією стає поєднання управлінських практик у цілісну систему, де кожен елемент підтримує інший. Поєднання аналітики, цифрових технологій, внутрішньої комунікації, безпекових політик і культури відповідального ставлення до інформації створює умови для стабільної та результативної діяльності установи. Усе це відкриває можливість формувати гнучкі моделі управління, швидше реагувати на зміни та забезпечувати високий рівень організаційної надійності [66, с. 220–221].

Розвиток управлінських практик використання інформації тісно пов'язаний із переходом установ до нових моделей організації роботи, де цифрова взаємодія поступово витісняє паперові й фрагментовані процеси. Така трансформація змінює підхід до інформації як до ресурсу: від інструменту

фіксації подій вона перетворюється на головний елемент планування, контролю й прогнозування. Цей перехід актуалізує потребу не лише у технічних рішеннях, а й у постійному вдосконаленні управлінських підходів, що забезпечують надійність, оперативність і узгодженість інформаційних потоків.

Значного поширення набуває практика створення інформаційних регламентів. Це внутрішні документи, у яких прописується логіка руху даних, строки виконання окремих операцій, порядок передачі документів і вимоги до їх оформлення. Наявність таких регламентів знижує рівень хаотичності в роботі, сприяє створенню передбачуваного середовища і дозволяє співробітникам чітко розуміти власні обов'язки. В установах, де інформаційні регламенти підтримуються в актуальному стані, рідше виникають затримки та непорозуміння, пов'язані з невизначеністю або різними трактуваннями внутрішніх правил [78, с. 168–169].

Ще однією важливою практикою стає стандартизація інформаційних продуктів. Вона передбачає впровадження єдиних форматів документів, шаблонів звітів, форм для заповнення та структури електронних записів. Стандартизація значно прискорює внутрішні процеси, оскільки співробітники не витрачають час на придумування нової структури або уточнення вимог до кожного документа. Окрім того, завдяки стандартизації спрощується взаємодія між різними підрозділами: інформація набуває впорядкованого вигляду, а отже – легше піддається аналізу й подальшому використанню.

Важливою складовою сучасних управлінських практик є адаптація працівників до цифрового середовища. Навчання персоналу стає невід'ємним інструментом підтримки ефективної інформаційної діяльності. Для цього проводяться вебінари, інструктажі, внутрішні тренінги та консультації, спрямовані на пояснення правил роботи із системами, інтерпретації даних та взаємодії з корпоративними платформами. В установах, де працівники регулярно отримують можливість підвищувати цифрову компетентність, рівень помилкових дій помітно зменшується, а якість інформаційного забезпечення зростає в рази [28, с. 142–143].

Окремо формується практика управління знаннями. Вона зосереджується не лише на даних, а й на аналітичних узагальненнях, методичних напрацюваннях, досвіді попередніх процесів. Для цього створюються внутрішні бібліотеки документів, архіви проєктів, бази типових рішень та корпоративні довідники. Управління знаннями дозволяє установі зберігати цінний досвід та використовувати його в майбутній роботі, не починаючи кожного разу з нуля. Внаслідок цього процеси стають стійкішими, а нові співробітники швидше включаються в діяльність завдяки доступу до структурованої інформації [20].

Суттєвим елементом управлінських практик виступає концентрація на прозорості інформаційних потоків. Прозорість означає, що кожен етап руху даних можна відстежити: від формування документа до його виконання та архівування. Для цього впроваджуються системи журналів, трекінгу, електронних маршрутів і автоматичного сповіщення відповідальних осіб. Прозорі процеси знижують ризики затримок і втрати документів, а також сприяють формуванню більш відповідальної моделі поведінки співробітників, які добре розуміють, що кожна їхня дія залишає цифровий слід [43].

Не менш важливою є практика оперативного аналізу інформаційних потоків. Вона дає змогу оцінювати завантаженість підрозділів, визначати «вузькі місця» в комунікаціях, а також відстежувати виконання планових завдань. У багатьох установах такі аналізи проводяться регулярно, що дозволяє швидко коригувати внутрішні процеси. Наприклад, якщо певний етап руху документа постійно затримується на одному з відділів, керівництво має можливість оперативно з'ясувати причину – нестача персоналу, нерівномірний розподіл обов'язків або надмірна кількість ручних операцій – і вжити заходів для оптимізації.

Розвиток управлінських практик включає також підвищення рівня комунікативної узгодженості. Це означає, що всі працівники повинні мати доступ до актуальних інструкцій, календарів подій, планів нарад, змін у регламентах та ін. Для цього використовуються інтегровані корпоративні канали: внутрішні портали, розсилки, календарні системи й загальні електронні

дошки. Такий підхід допомагає уникати ситуацій, у яких працівники діють на основі застарілої або неповної інформації, що може призвести до помилок або невірних рішень.

Зростання ролі інформації спричиняє увагу до практик відповідальності. Вони передбачають визначення меж компетенцій, призначення відповідальних осіб, ведення журналів виконання та створення системи внутрішнього аудиту. Коли відповідальність чітко розподілена, кожен учасник процесу розуміє, за який етап відповідає, які строки виконання встановлено та які будуть наслідки невиконання. Така модель сприяє стабільності й забезпечує високий рівень дисципліни в управлінській діяльності [61].

Важливе місце посідає інтеграція зовнішніх інформаційних ресурсів. Установи активно використовують офіційні бази даних, аналітичні платформи, відкриті реєстри та статистичні ресурси для формування повнішої картини ситуації. Це дозволяє розширити межі внутрішнього інформаційного поля та забезпечити прийняття рішень на основі актуальних та об'єктивних відомостей. Інтеграція зовнішніх ресурсів особливо важлива у сферах, де регуляторні зміни відбуваються швидко, а точність отриманої інформації визначає якість управлінських дій.

Окремою сферою розвитку стає практика прогнозування. Зокрема, підрозділи, відповідальні за аналітику, активно використовують інструменти моделювання сценаріїв, що дозволяє керівництву оцінювати потенційні наслідки тих чи інших рішень. Прогнозування охоплює фінансові показники, кадрові процеси, виробничі результати, ризики та інші параметри, що впливають на діяльність установи. У результаті управлінські рішення набувають випереджального характеру, що підвищує рівень стійкості організації до зовнішніх викликів [35, с. 310].

У комплексі управлінські практики використання інформації створюють гнучку та багатовимірну систему, яка підтримує ефективність установи на всіх етапах діяльності. Поєднання прозорості процесів, аналітичної підтримки, відповідальності працівників та ефективних каналів комунікації формує

середовище, у якому інформація стає не просто інструментом, а основою організаційної надійності. Завдяки цьому забезпечується стабільність управління, оперативність рішень і можливість подальшого розвитку в умовах зростаючої цифровізації [64, с. 90–96].

У процесі формування ефективних управлінських практик інформація все частіше працює як інтеграційний інструмент, здатний об'єднувати різні рівні управління в єдину логіку прийняття рішень. Коли керівництво має доступ не лише до звітів, а й до узгоджених масивів даних, структурованих під конкретні завдання, виникає можливість оперативно змінювати пріоритети, коригувати напрями діяльності й мінімізувати витрати часу на погодження. Завдяки цьому система управління набуває більш гнучкого характеру: рішення перестають бути прив'язаними до традиційних і тривалих циклів погоджень, бо доступ до інформації відкриває шлях до швидших реакцій на зміни внутрішнього або зовнішнього середовища [46].

У багатьох установах також активно впроваджується практика попередньої аналітичної оцінки наслідків управлінських рішень. Її суть полягає в тому, що перед запуском певного проєкту або зміни політики співробітники отримують можливість проглянути прогнозний сценарій. Цей документ формується на основі інформаційних масивів, які вже наявні в системі установи, а також даних, отриманих із зовнішніх відкритих джерел. Поєднання цих потоків дозволяє побачити кілька альтернатив розвитку подій і обрати найоптимальнішу. Згодом така практика перестає бути інноваційною й перетворюється на стандарт, оскільки забезпечує більшу точність і передбачуваність управлінських кроків.

Окрему роль відіграють інструменти структурованої взаємодії між підрозділами, які за змістом і формою нагадують інформаційні хаби. Вони створюються не стільки для обміну документами, скільки для забезпечення прозорості управлінських процесів. Коли співробітники різних напрямів мають доступ до одних і тих самих масивів інформації, зникають типові суперечки щодо «актуальної версії» даних. У результаті взаємодія між підрозділами стає менш формальною і водночас більш продуктивною. Установи відчують

користь не лише у вигляді прискорення роботи, а й як зменшення кількості дублювання функцій, адже доступ до інформації дає змогу уникати зайвих повторень у підготовці матеріалів.

Важливою є практика стандартизації обміну інформацією. Це може проявлятися через затверджені регламенти, уніфіковані шаблони документів або автоматизовані маршрути погодження. Усі ці елементи виконують спільну задачу – створюють передбачуваний і керований інформаційний простір. Коли кожен співробітник знає, у які строки, в якому форматі та з якою періодичністю необхідно передавати інформацію, управлінська система перестає залежати від «людського фактора». Іншими словами, інформаційні потоки набувають структурованої форми, що дозволяє будувати якісні управлінські рішення на стабільних даних [63, с. 94–101].

Важливим елементом управлінських практик є координація комунікацій між зовнішніми та внутрішніми стейкхолдерами. Доступ до актуальної інформації дозволяє будувати не хаотичні відповіді на запити, а системні комунікаційні стратегії. Наприклад, під час взаємодії із зовнішніми партнерами або контролюючими органами установи можуть оперативно надавати дані про виконані заходи, дотримання регламентів або фінансовий стан. Такий підхід підвищує довіру до установи, адже інформація стає не прихованою або застарілою, а відкритою та перевіреною.

Помітно поширюється і практика категоризації інформації, тобто поділ на рівні важливості. Це дає можливість установам чітко визначати, які дані повинні проходити контроль у першу чергу, а які можна опрацьовувати в робочому порядку. У результаті управлінські рішення приймаються не на основі випадкових фрагментів інформації, а на основі ретельно підготовлених і перевірених матеріалів. Такий підхід особливо важливий у ситуаціях, коли необхідно швидко реагувати на зовнішні виклики або зміну регуляторних вимог [25, с. 170–172].

Окремого значення набувають практики підтримки інформаційної культури персоналу. Установи розуміють, що якість інформації залежить не

лише від технологій, а й від того, як співробітники працюють із нею. Саме тому проводяться внутрішні навчання, створюються методичні рекомендації, розробляються інструкції щодо правильного внесення даних у систему. Це дозволяє підтримувати стабільний рівень достовірності інформаційних потоків і зменшувати кількість технічних або змістових помилок. У перспективі подібні практики забезпечують формування більш відповідального ставлення до інформації, що позитивно впливає на управлінські процеси [28, с. 142–147].

Ще однією поширеною практикою є інтеграція інформаційних інструментів у процеси стратегічного планування. Установи дедалі частіше використовують інформаційні масиви для побудови прогнозів, які дозволяють оцінити потенційні ризики або визначити перспективні напрями діяльності. Коли інформація стає основою для стратегічних рішень, керівництво може уникати необґрунтованих витрат ресурсів і спрямовувати в бік кращого результату. Це забезпечує більш збалансоване функціонування установи та підвищує її конкурентоспроможність [33].

Загалом управлінські практики використання інформації демонструють тенденцію до зростання складності та системності. Вони перестають бути суто технічним елементом і поступово перетворюються на основу управлінської діяльності, у якій інформація виконує функцію ресурсу, інструмента контролю й механізму прогнозування. У перспективі ці практики будуть лише посилюватися, адже сучасні установи дедалі більше залежать від точності, швидкості та повноти інформаційних потоків, що визначають ефективність управління.

Отже, функціонування інформаційних служб у структурі органів управління набуває визначального значення для забезпечення стабільної, координованої та результативної роботи установ і організацій. Інформаційні служби формують основу управлінського циклу, оскільки саме через них проходять ключові потоки даних, необхідні для планування, аналізу, контролю та реалізації управлінських рішень. Наявність чітко організованої структури та визначених функцій забезпечує порядкування інформаційних процесів, скорочує

витрати часу та ресурсів, знижує рівень помилок і дозволяє підтримувати оперативність реагування на внутрішні й зовнішні виклики.

Структура інформаційних служб вирізняється багаторівневістю та функціональною різноманітністю. Кожен структурний компонент виконує конкретну роль у системі управління: від збору та первинного опрацювання даних до їх систематизації, збереження, поширення й аналітичного використання. Розподіл відповідальності між підрозділами дає змогу підтримувати безперервність інформаційного циклу та забезпечувати доступність достовірних даних для всіх управлінських ланок. Оптимальна організація цих процесів підсилює ефективність взаємодії між департаментами, оскільки кожен елемент структури працює в узгодженому режимі, спрямованому на досягнення спільного управлінського результату [23, с. 233–238].

Забезпечення інформаційної діяльності установ ґрунтується на поєднанні різних форм і каналів роботи з даними. Використання нормативно регламентованих процедур, корпоративних інформаційних ресурсів, сучасних технологічних платформ і засобів комунікації створює умови для багатоканального обміну інформацією. Установи реалізують інформаційні функції через документообіг, довідково-аналітичні служби, внутрішні бази даних, системи контролю виконання, інструменти моніторингу та механізми накопичення знань. Від узгодженості цих інструментів залежить стабільність управлінського процесу, адже інформаційна діяльність формує основу для оцінювання поточного стану організації та прогнозування її розвитку [37, с. 60–65].

Управлінські практики використання інформації відображають реальну здатність органів управління до її аналітичного опрацювання та подальшого застосування. Установи використовують інформаційні матеріали для формування політик, вироблення стратегій, розподілу ресурсів, контролю виконання рішень і коригування діяльності. Аналітичні підходи дозволяють: оцінювати ефективність процесів, ідентифікувати ризики, виявляти пріоритетні напрями та підсилювати аргументованість управлінських кроків. Якість

управлінських практик залежить від впорядкованості інформаційних потоків і рівня професійності відповідних служб.

Комплексний розгляд структури, форм забезпечення інформаційної діяльності та практик використання інформації демонструє, що інформаційні служби виступають центральною ланкою взаємодії між усіма елементами управлінської системи. Вони становлять середовище, у якому формується інформаційна модель організації, що визначає спосіб ухвалення рішень, швидкість реагування, рівень передбачуваності та контрольованість процесів. Інформаційні служби створюють технічні та організаційні умови для зміцнення зв'язків між підрозділами, забезпечуючи доступність необхідних даних і підтримуючи узгодженість управлінських дій [49].

Розвиток інформаційних служб впливає на підвищення якості управлінської діяльності, оскільки упорядковані інформаційні процеси сприяють прозорості, відповідальності та стабільності системи управління. Упровадження сучасних підходів до опрацювання інформації дозволяє організаціям адаптуватися до зовнішніх змін, оптимізувати операційні процедури та підвищувати ефективність виконавської дисципліни. Формування професійної культури роботи з даними посилює здатність органів управління діяти обґрунтовано й передбачувано, опираючись на факти, аналітику та чіткі управлінські механізми [30].

Функціонування інформаційних служб проявляється у зміцненні системної стійкості органів управління та підвищенні якості комунікації між структурними одиницями. Інформаційні служби забезпечують можливість повноцінної реалізації управлінських функцій, створюючи інформаційне середовище, у якому кожна дія має логічне підґрунтя, а кожне управлінське рішення спирається на комплексне, упорядковане та актуальне інформаційне забезпечення. Саме цей аспект формує передумови для сталого розвитку організацій у сучасних умовах, де інформація виконує роль стратегічного ресурсу, що визначає ефективність управління та результативність діяльності.

РОЗДІЛ 3.

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ОРГАНІЗАЦІЮ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ

3.1. Використання системи електронного документування

Використання системи електронного документування поступово стало ключовим елементом організації інформаційних процесів в установах. Перехід до електронного середовища не обмежився просто заміною паперових форм на цифрові файли, а формує можливість перебудувати внутрішні процеси так, щоб документи рухалися швидше, а управлінські цикли ставали більш прозорими та передбачуваними.

Однією з найпомітніших змін стало впровадження чіткої структуризації всіх етапів роботи з документами. У системі електронного документування кожен документ отримує унікальні реквізити, фіксується час створення, автор, маршрут погодження та всі супутні зміни. Це знімає потребу витрачати години на пошуки актуальної версії документа або з'ясовувати, хто саме відповідає за наступний етап обробки. Інформація щодо руху документів зберігається автоматично, що забезпечує постійний контроль і виключає ризики втрати важливих матеріалів через людський фактор [71].

Ще однією перевагою є можливість налаштовувати маршрути погодження відповідно до особливостей установи. Якщо раніше доводилося переносити документи з кабінету в кабінет, чекати на підпис у конкретного посадовця або передавати документи через кілька проміжних пунктів, то тепер система забезпечує автоматичну передачу на наступний етап. Співробітники отримують сповіщення про необхідність погодження, підтвердження або внесення правок. Унаслідок цього усувається хаотичність у комунікаціях, а весь процес стає більш логічним і передбачуваним [29].

Важливою характеристикою електронного документування є можливість одночасної роботи кількох співробітників з одним документом. Паперовий оригінал завжди був доступний лише для однієї особи, тоді як цифровий файл

може переглядатися паралельно різними підрозділами. Це значно підвищує швидкість опрацювання документів, особливо коли йдеться про об'ємні звіти, аналітичні записки або комплексні проєктні матеріали, де потрібні коментарі фахівців з різних напрямів.

Суттєвий вплив має використання електронного підпису. Він дозволяє підтверджувати юридичну силу електронних документів і виводить цифрове середовище на рівень, повністю співмірний із паперовим документообігом. У багатьох установах електронний підпис став стандартом, що значно прискорює процедури погодження. Потреба фізично бути в офісі або зустрічатися для підпису відпадає, адже це можливо з будь-якого пристрою, підключеного до системи. Це створює передумови для мобільності управлінських процесів, особливо в ситуаціях, коли рішення потребують оперативного затвердження [36, с. 400].

Система електронного документування також спрощує контроль за термінами виконання завдань. Документи, що потребують реакції або виконання, автоматично фіксуються в системі, а відповідальні особи отримують нагадування. Це дозволяє уникати затримок, які раніше виникали через перевантаженість співробітників або велику кількість паралельних завдань. Строки виконання стають прозорими, а керівництво може оперативно оцінювати стан робіт, не витрачаючи час на складання проміжних звітів.

Помітно змінюється і культура зберігання документів. У паперовому архіві пошук матеріалів займав тривалий час, а умови зберігання створювали ризики пошкодження або втрати документів. Перехід до електронного архіву вирішує ці проблеми. Документи розміщуються у структурованих електронних каталогах, які містять системи фільтрів, пошуку та автоматичної класифікації. Це дозволяє знаходити потрібні матеріали за ключовими словами, датами, авторами або темами. Унаслідок цього архів перестає бути пасивним сховищем і перетворюється на функціональний інструмент підтримки управлінських рішень [9, с. 235–236].

Система електронного документування також сприяє підвищенню інформаційної безпеки. Паперова форма документа часто піддавалася ризикам стороннього доступу, копіювання або втрати. У цифрових системах застосовуються різні рівні захисту, включно з обмеженням прав доступу, шифруванням, багатофакторною автентифікацією та журналами переглядів. Завдяки цьому можна контролювати, хто саме мав доступ до документа, коли і які дії було виконано. Це значно підвищує рівень відповідальності співробітників і дозволяє забезпечувати конфіденційність інформації.

Окремої уваги заслуговує інтеграція систем електронного документування з іншими інформаційними платформами установи, наприклад, бухгалтерськими системами, кадровими модулями, реєстрами, поштовими сервісами, корпоративними порталами. Завдяки цьому документи можуть не просто зберігатися в цифровому вигляді, а й автоматично використовуватися в ефективних робочих процесах. Так, накази, створені в системі, одразу передаються у кадровий відділ, фінансові документи – у бухгалтерську систему, а службові записки – у модулі контролю виконання. Це дозволяє уникати дублювання роботи і підвищує узгодженість управлінських процесів [56].

Серед важливих переваг також варто відзначити вплив електронного документування на відкритість і підзвітність установ. Звітність, побудована на основі цифрових документів, містить точніші дані, адже система фіксує кожну опрацьовану дію. У результаті керівництво має змогу відстежувати стан виконання не тільки глобальних завдань, а й дрібніших етапів, що раніше залишалися поза увагою.

Важливим елементом впровадження системи електронного документування є адаптація співробітників. Наявність технології не гарантує ефективності, якщо персонал не володіє навичками роботи з цифровими інструментами. Тому в багатьох установах проводяться тренінги, створюються інструкції, оновлюються посадові обов'язки. Поступово формується новий підхід до роботи з документами, у межах якого цифрові інструменти стають не додатковою функцією, а основним робочим середовищем [40].

Узагальнюючи, можна відзначити, що використання системи електронного документування створює передумови для глибокої трансформації управлінських процесів. Документи перестають бути матеріальними об'єктами, які потрібно переносити, зберігати або копіювати. Вони перетворюються на елементи структурованої інформаційної системи, здатної забезпечити точність, швидкість і прозорість роботи установи. У майбутньому роль електронного документування лише зростатиме, оскільки сучасне управління неможливо уявити без цифрових інструментів, що підтримують швидкий обмін інформацією та ефективну координацію діяльності [19, с. 41–42].

Подальший розвиток систем електронного документування дедалі більше пов'язується з переходом установ до комплексної цифрової взаємодії. У багатьох організаціях такі системи перестають існувати як окремі інструменти й інтегруються у загальну логіку управління. Вони не лише забезпечують рух документів, а й формують основу для систематизації внутрішніх процесів, адже кожна дія, пов'язана з документом, відображається у цифровій системі. Це дозволяє керівництву бачити не лише кінцевий результат, а й увесь шлях, який документ проходить через підрозділи.

В умовах постійного зростання обсягів інформації електронне документування стає рятівним інструментом для швидкого доступ до потрібного документу. Достатньо кількох кліків або вводу ключового слова, щоб миттєво отримати потрібну інформацію. Це особливо важливо в організаціях, де швидкість прийняття рішень визначає результативність діяльності [75].

Не менш значущим є те, що система електронного документування допомагає контролювати виконання доручень. Установи отримують можливість аналізувати типові причини затримок, наприклад, перевантаження певних підрозділів або неефективність окремих етапів погодження.

Нині зростає попит на аналітичні інструменти всередині систем електронного документування. Тепер керівники можуть бачити, скільки документів проходить через підрозділ, які типи документів потребують найбільше часу для погодження, хто з виконавців працює найбільш оперативно,

а де виникають системні затримки. Раніше подібні висновки робилися на основі фрагментарної інформації або інтуїтивних припущень. Тепер система сама формує зведені таблиці, графіки та динамічні звіти, що дозволяє приймати рішення на основі реальних даних.

Поширюється й використання мобільних версій систем електронного документування. Це дає змогу співробітникам працювати з документами не лише з робочого місця, а й дистанційно – у відрядженні, під час виїзних заходів або поза офісом. Установи дедалі частіше переходять до форматів гнучкої роботи, де працівники не прив'язані до конкретного кабінету. Завдяки мобільним інструментам електронний підпис документів, погодження або перегляд матеріалів відбуваються без затримок. У результаті навіть великі організації з розгалуженою структурою отримують можливість працювати цілодобово, адже ключові процеси не зупиняються [64, с. 95–96].

Суттєво змінюється роль керівників структурних підрозділів. Замість того щоб контролювати паперові потоки і нагадувати співробітникам про строки, вони отримують доступ до панелі управління, яка показує стан усіх документів підрозділу в реальному часі. Це дає змогу оптимізувати навантаження між співробітниками та уникати ситуацій, коли одна особа перевантажена, тоді як інші мають недостатній обсяг роботи. Крім того, система дозволяє бачити, які документи регулярно викликають труднощі, що відкриває можливість вдосконалювати внутрішні регламенти.

Не можна оминати увагою і те, що електронне документування впливає на комунікаційну культуру всередині установи. Раніше значна частина інформації передавалася через усні розмови або внутрішні телефонні дзвінки, через що основні деталі губилися. У цифровій системі всі ключові дії фіксуються письмово, що підвищує точність комунікацій і усуває непорозуміння. Співробітники звикають працювати більш системно: документувати домовленості, зберігати службові записки в електронному форматі, дотримуватися стандартів оформлення. Це покращує загальну дисципліну й допомагає уникати конфліктних ситуацій [76].

Ще однією важливою перевагою є можливість швидко адаптувати систему під нові вимоги. Паперові регламенти часто змінювалися довго, адже потрібно було друкувати нові журнали, оновлювати інструкції, пояснювати співробітникам правила. У цифровій системі достатньо змінити налаштування маршруту або додати нове поле у форму документа, і він одразу починає працювати за оновленими правилами. Це дає можливість оперативно реагувати на зовнішні законодавчі зміни або внутрішні управлінські потреби.

Особливу користь дає можливість створювати шаблони часто використовуваних документів. Коли структура документа стандартизована, скорочується час на його підготовку і зменшується кількість помилок. Це стосується наказів, актів, службових записок, звітів, інформаційних довідок. Шаблони містять усі необхідні реквізити, що значно полегшує роботу співробітників і забезпечує однакову якість документів незалежно від того, хто їх готує [65, с. 140–141].

Системи електронного документування також стимулюють перехід установ до більш екологічного способу роботи. Відмова від паперових носіїв зменшує витрати на друк, канцтовари, обслуговування техніки та утримання архівів. Навіть у великих установах економія може бути значною. Крім того, цифровий формат допомагає мінімізувати ризики втрат документів унаслідок пожеж, затоплень або фізичного зношення.

Цікаво, що в деяких організаціях впровадження електронного документування сприяло виявленню неефективних практик, які роками залишалися непомітними. Наприклад, після оцифрування документних процесів з'ясувалося, що окремі підрозділи створювали дублікати документів або вимагали зайві погодження. Аналіз цифрових маршрутів дозволив скоротити кількість етапів, що зменшило загальний час обробки документів без втрати якості [51].

Формування повністю електронного документообігу створює умови для нових моделей взаємодії між установами. Документи можуть передаватися між організаціями автоматично, без використання поштових сервісів або кур'єрів. У

багатьох сферах такий підхід уже став поширеним, адже значно скорочує тривалість процедур і дозволяє синхронізувати бази даних різних установ. Це позитивно впливає на прозорість роботи та підвищує рівень підзвітності.

У цілому використання систем електронного документування перетворюється на один із базових інструментів сучасного управління. Воно забезпечує швидкість, точність, захист інформації та можливість інтелектуального аналізу внутрішніх процесів. Установи, які вже перейшли до комплексного цифрового документообігу, відзначають суттєве скорочення часу на виконання завдань, підвищення дисципліни та формування більш відповідальної управлінської культури. З огляду на ці переваги можна очікувати, що роль електронного документування буде лише зростати, адже воно стає фундаментом, на якому будуються всі інші цифрові інструменти системи управління [50].

Розвиток електронного документування дедалі виразніше демонструє здатність інтегрувати різноманітні інформаційні потоки в єдиний координований простір, де кожна операція набуває чіткої структури та фіксується у форматі, придатному для тривалого зберігання. До системи поступово додаються нові функціональні модулі, що автоматизують етапи, які раніше вимагали значних ресурсів та ручного контролю. Зростання інтересу до повного переходу на цифрові процеси пояснюється не лише технічними перевагами, а й потребою підвищити темп управлінських рішень, усунути дублювання каналів оброблення й забезпечити однозначність поданих матеріалів.

Суттєве значення має організація внутрішніх маршрутів документообігу, у межах яких формується послідовність переходу файлів між відповідальними підрозділами. Системи сучасного типу дозволяють описувати маршрути у вигляді граф, де кожен вузол відповідає конкретній ролі або посаді, а стрічки позначають можливі напрями руху документа. Це забезпечує чіткість прав доступу, логіку передачі та контроль дотримання строків. У багатьох організаціях уже впроваджено режим автоматичного нагадування або зміни

статусу документа, що дає змогу відстежувати прогрес виконання завдань без додаткового листування [38, с. 319–320].

Важливо, що електронне документування підтримує високий рівень стандартизації, адже структура файлів визначається не випадковими текстовими формами, а наперед заданими шаблонами, який включає обов'язкові реквізити, перелік вкладених даних, формат дат, логіку нумерації й механізм прив'язки до пов'язаних документів. Такий підхід значно скорочує обсяг помилок, підвищує однорідність документів і полегшує їх подальшу аналітичну обробку. Особливо цінним є можливість створювати тимчасові шаблони для проєктних груп, де виникає потреба в оперативних, але формально коректних даних [16, с. 30].

Система електронного документування бере на себе значну частину контрольних функцій. Під час оброблення кожного документа формується історія дій, тобто журнал операцій, який зберігає відомості про всі перегляди, редагування, передачі та погодження. Наявність такого ресурсу усуває ризик втрати інформації про етапи проходження документа і посилює відповідальність за його зміст. Доступ до журналу здебільшого розмежовується залежно від посадових повноважень, проте загальний принцип прозорості процесів залишається незмінним.

У практиці багатьох установ електронне документування стало основою для формування централізованих архівів. Кожен завершений документ отримує постійний ідентифікатор, за яким його розміщують у структурованих сховищах. Архіви автоматично індексуються за тематикою, датою створення, ступенем важливості, ключовими словами та взаємозв'язками з іншими матеріалами. Це відкриває можливість швидкого пошуку, аналітичних добірок і відновлення даних у разі потреби. На відміну від паперових архівів, цифрова структура не потребує фізичного простору, не піддається руйнуванню від середовища і може копіюватися без втрати якості [33].

Окрему увагу варто приділити інтеграції системи електронного документування з іншими інформаційними платформами. Установи усе частіше застосовують модулі синхронізації з бухгалтерськими, кадровими, проєктними

та аналітичними системами. Коли документ створюється в одному середовищі, його ключові параметри автоматично доступні в іншому. Це усуває повторне введення даних, мінімізує кількість помилок і забезпечує цілісність інформаційного простору. Така інтеграція поступово формує єдину цифрову інфраструктуру, де документи не існують окремо, а стають елементами взаємопов'язаної мережі управління.

Зростання цифрових можливостей зумовлює потребу в стабільній системі доступу, тому значна частина уваги приділяється безпеці. Електронне документування передбачає розмежування ролей, застосування електронного підпису, багатофакторну автентифікацію та захист каналів передачі. Категорії документів з обмеженим доступом зберігаються зашифрованими, а доступ до них відбувається лише за підтвердженням установлених прав. Такі заходи відповідають міжнародним практикам безпеки та підтримують високий рівень довіри до цифрових форм взаємодії [56].

Упровадження системи електронного документування позитивно впливає на культуру внутрішніх комунікацій. Співробітники отримують чіткіші інструкції, однозначні формати подання даних, прозорі критерії відповідальності та зменшення кількості суперечливих трактувань. Внутрішні оголошення, постанови, протокольні матеріали та графіки передаються єдиним каналом, що знижує фрагментацію інформації. Користувачі легко адаптуються до уніфікованих форм, оскільки система автоматично пропонує підказки, перевіряє коректність реквізитів і нагадує про завершення незакритих операцій.

Зростає потреба в аналітичних інструментах, які працюють у межах системи документування. Накопичення великого масиву даних відкриває можливості для прогнозування навантаження, виявлення типових помилок і оптимізації маршрутів. Аналітичні модулі формують звіти про час оброблення, частоту повернень на доопрацювання, середній рівень залученості підрозділів та інші показники. Установи отримують можливість оцінювати якість управління не суб'єктивно, а за конкретними параметрами [7, с. 43–44].

У перспективі система електронного документування може стати основою для повної автоматизації окремих рутинних етапів. Уже зараз впроваджуються інструменти автоматичного генерування типових документів, розпізнавання тексту зі сканованих версій документів, розподілу вхідної кореспонденції за категоріями та попереднього заповнення реквізитів. Подальший розвиток таких можливостей забезпечить більш гнучке використання ресурсів і сприятиме раціональному розподілу часу працівників.

Отож, електронне документування формує простір, у якому кожен матеріал отримує чітке місце, призначення і життєвий цикл. Система забезпечує узгодженість усіх процесів, відкриває доступ до оперативних інструментів аналізу, підвищує рівень безпеки та створює умови для організаційної стійкості. Установи, які повністю переходять на цифрові документи, демонструють вищий рівень адаптивності та здатність підтримувати роботу навіть у складних умовах. Можливості цифрових технологій стають фундаментом для подальшого удосконалення управлінських практик, що відповідає загальним тенденціям розвитку сучасних організацій.

3.2. Функціонування корпоративних каналів та систем управління даними

Функціонування корпоративних каналів та систем управління даними посідає ключове місце в інформаційній інфраструктурі сучасних установ. Щоденні управлінські процеси ґрунтуються на постійному обміні повідомленнями, файлами, структурованими наборами даних та метаданими, які формують цілісну картину діяльності організації. Зростання обсягів інформації потребує не лише технічних ресурсів, а й логічно побудованих каналів передачі, що гарантують узгодженість дій, стабільність і захищеність кожного етапу взаємодії. Корпоративні канали стали середовищем, у якому поєднано офіційні комунікаційні потоки, оперативне внутрішнє листування, обговорення проєктів, спільну роботу над файлами та доступ до централізованих сховищ [76].

Розвиток корпоративних каналів відбувається завдяки інтенсивній цифровізації робочих процесів. Організації використовують широкий спектр інструментів: від службової електронної пошти до інтегрованих комунікаційних платформ, що підтримують відеозв'язок, чати, календарі та обмін великими масивами даних. Кожен канал має власне призначення, проте найкращий ефект забезпечує їхня комбінована робота, коли інформація вільно циркулює між системами, не дублюється і не втрачає цілісності. Такий підхід дозволяє подолати фрагментованість комунікацій, що раніше створювала численні затримки й непорозуміння [59].

Особливо важливим елементом є стандартизація корпоративних каналів. Впорядкована схема доступу, наявність внутрішніх протоколів комунікації та чіткі правила відображення службових обговорень полегшують роботу всім учасникам. Платформи, що підтримують розмежування ролей, дозволяють встановлювати відповідні рівні доступу до матеріалів, обмежувати редагування, контролювати історію змін та організовувати тематичні канали для різних підрозділів. Це створює умови для оперативної передачі інформації без ризику змішування внутрішніх та конфіденційних потоків.

Корпоративні канали тісно пов'язані з системами управління даними, оскільки комунікації часто містять файли, аналітичні матеріали та службові записи. Здатність зберігати ці дані в єдиному координованому просторі підсилює стабільність усієї організаційної структури. Системи управління даними забезпечують впорядковане зберігання інформації, автоматичне індексування, контроль версій і логіку взаємозв'язків між окремими одиницями контенту. Це дозволяє швидко знаходити потрібні матеріали, відстежувати актуальність документів і проводити аналітичну обробку [67, с. 275–276].

Поширеним елементом корпоративної інфраструктури є сховища структурованих даних, тобто бази, каталоги та віртуальні архіви. Вони часто працюють у режимі постійної інтеграції з каналами комунікацій. Наприклад, файл, надісланий через корпоративний чат, може автоматично додаватися до відповідної тематичної папки або отримувати ознаки, що дозволяють в

подальшому відстежити його походження, зміст та зв'язок із конкретним проєктом. Такий підхід інтенсивно підтримує порядок у масивах даних та мінімізує втрати важливої інформації.

Значну роль відіграє питання безперервності доступу. Корпоративні канали мають функціонувати стабільно незалежно від навантаження, кількості одночасних сеансів роботи та обсягу переданих файлів. Для цього застосовуються моніторингові інструменти, масштабовані серверні рішення, захищені протоколи й механізми резервування. У разі збоїв або нестабільності каналів ризики втрати операційної інформації значно зростають, тому організації створюють процедури аварійного відновлення, що включають дублювання даних у кількох дата-центрах і віддалених сховищах [48].

Корпоративні канали також стають платформою для взаємодії між працівниками різних відділів, де спільна робота над даними виходить за межі окремих систем. Платформи з інтегрованими інструментами редагування документів, спільного перегляду та коментування підвищують швидкість ухвалення рішень. Водночас системи управління даними зберігають зв'язність усіх версій матеріалів і гарантують, що кожна зміна буде зафіксована. Це дозволяє зменшити кількість помилок, пов'язаних із плутаниною між версіями документів.

Розширення корпоративних каналів неможливе без розвитку систем аналітики. Платформи управління даними дедалі частіше включають модулі обробки статистики, що відображають активність підрозділів, інтенсивність обміну файлами, частоту звернень до конкретних ресурсів і швидкість опрацювання внутрішніх запитів. Аналітичні звіти дозволяють керівництву визначати слабкі місця, прогнозувати навантаження, планувати модернізацію каналів і коригувати внутрішні комунікаційні стратегії [72, с. 49–50].

Суттєвою ознакою сучасних корпоративних каналів є інтеграція із зовнішніми сервісами, зокрема хмарними платформами, державними реєстрами та системами аутентифікації. Установи все частіше використовують хмарні сервіси як основні або резервні майданчики для зберігання даних, що дозволяє

підтримувати функціональність сховищ та забезпечувати доступ користувачам незалежно від їхнього місця перебування. Такий формат організації простору даних створює новий рівень мобільності та гнучкості.

Безпека корпоративних каналів і систем управління даними залишається пріоритетним напрямом у діяльності організації. Використовуються протоколи шифрування, багаторівневі механізми автентифікації, регулярні аудитні процедури, виявлення аномальної активності та контроль доступу. Особливої ваги набувають процедури запобігання витоку інформації, адже корпоративні канали містять матеріали, що мають службовий або обмежений характер. Внутрішні політики безпеки включають правила оброблення персональних даних, обмеження щодо пересилання файлів та регламенти поведінки користувачів у робочих чатах [69, с. 190–191].

Підвищення ролі корпоративних каналів і систем управління даними впливає на культуру взаємодії всередині організації. Працівники швидше адаптуються до цифрового формату роботи, оскільки платформи надають зрозумілу структуру, підказки, автоматичні нагадування, інтеграцію з календарями та інструментами планування. Комунікація перестає бути хаотичною, набуває логіки й ритму, що підсилює відповідальність та дисципліну. Оновлена інфраструктура створює умови для ефективної колективної діяльності та зміцнює здатність організації працювати у змінних умовах.

Активне функціонування корпоративних каналів і систем управління даними поступово перетворює їх на основу всіх управлінських процесів. Організації, які приділяють увагу підтримці цих інструментів, отримують стабільний інформаційний простір, де кожна дія легко відстежується, кожний набір даних має чітку структуру, а комунікація залишається оперативною та впорядкованою. Зростання ролі цифрових каналів підсилює їх значення як інструменту розвитку, що формує стійкість, передбачуваність і високий рівень ефективності управління [21].

Подальший розвиток корпоративних каналів та систем управління даними дедалі більше спрямований на створення середовища, у якому інформація рухається не лише швидко, а й передбачувано. Внутрішні процеси організації вже не розглядаються як окремі фрагменти, що існують автономно. Натомість формується інтегрований інформаційний контур, де будь-який сигнал, документ чи повідомлення проходять оптимізовані маршрути, узгоджені з логікою діяльності установи. Таке середовище дозволяє уникати дублювання завдань, втрати матеріалів та неефективних комунікацій, які раніше часто виникали через надмірну кількість неструктурованих каналів і відсутність чіткої політики їх використання.

Корпоративні канали стають не лише інструментом обміну інформацією, а й механізмом регулювання робочих навантажень. Завдяки можливості розподіляти завдання між відділами, автоматично передавати повідомлення відповідальним особам і фіксувати строки виконання, створюється система, у якій робочий процес набуває прозорості. Кожен етап проходження інформації знаходить відображення у відповідних системних журналах, що дозволяє керівництву одразу бачити критичні точки, затримки чи надмірне навантаження на окремі структурні одиниці. Це підвищує передбачуваність управлінських дій і забезпечує можливість оперативної корекції внутрішніх процесів [72, с. 55].

Поступове поширення хмарних рішень робить корпоративні канали більш гнучкими. Організації переходять від локальних серверів до віддалених інфраструктур, де доступ до даних не обмежений фізичним місцем перебування. Це особливо важливо у випадках, коли працівники виконують частину завдань дистанційно або залучаються до проєктів з різних територіальних локацій. Хмарні системи дають можливість працювати над документами одночасно кільком працівникам, миттєво синхронізувати зміни та уникати конфліктів версій. Така динамічність особливо актуальна під час виконання проєктів, що потребують постійного оновлення інформації та залучення співробітників різної спеціалізації [70, с. 170–171].

Важливою тенденцією стає зміщення фокусу з технічного управління даними на концепцію управління знаннями. Корпоративні канали вже не сприймаються як засоби для надсилання документів. Вони перетворюються на простір, де накопичуються інтелектуальні ресурси організації: експертні висновки, методичні матеріали, коментарі фахівців, результати аналізу й обґрунтовані рішення. Системи управління даними підтримують цей напрям, адже дозволяють класифікувати інформацію не лише за формальними параметрами, а й за змістовими ознаками, формуючи цілісні комплекси знань.

Установи приділяють увагу створенню внутрішніх баз знань, або каталогів, де зібрано стандарти, алгоритми, ключові документи та кращі управлінські практики. Корпоративні канали інтегруються з такими базами, забезпечуючи можливість швидкого доступу до потрібних матеріалів у момент ухвалення рішень. Це значно зменшує час на пошук інформації та підтримує послідовність застосування правил у різних підрозділах. Відсутність таких систем раніше призводила до хаотичної комунікації, повторного створення документів або втрати важливих інструкцій, але сучасні цифрові платформи дозволяють цього уникнути [17, с. 30–31].

Корпоративні канали починають підтримувати автоматизовані функції, що підсилюють якість комунікацій. Наприклад, впроваджуються механізми автоматичного згортання переписок у тематичні блоки, фільтрація за ключовими словами, підказки щодо пов'язаних документів або попереджень про можливе дублювання інформації. Це допомагає працівникам не губитися у великій кількості повідомлень, орієнтуватися у складних обговореннях і швидше знаходити потрібні матеріали. Системи управління даними також забезпечують інтелектуальний пошук, який дозволяє знайти інформацію за фрагментами тексту, схожими формулюваннями або пов'язаними поняттями [4].

Окремої уваги потребує питання безпеки корпоративних каналів у контексті постійного збільшення кіберзагроз. Установи впроваджують декілька рівнів контролю: від базових засобів автентифікації до складних систем виявлення вторгнень, що аналізують поведінку користувачів. Такий підхід

дозволяє виявляти нетипові дії, наприклад, масове завантаження даних, спроби видалення інформації або звернення до незвичних сегментів системи. Корпоративні канали обладнані журналами аудиту, де фіксується кожна дія: від перегляду файлів до змін у налаштуваннях. Це створює можливість швидко локалізувати проблему у випадку подібних інцидентів.

Сучасні системи управління даними також підтримують принцип розмежування доступу. Користувачі отримують лише ті права, які необхідні для виконання конкретних обов'язків. Це допомагає знизити ризики витоку інформації та забезпечити контроль над критично важливими матеріалами. Корпоративні канали підтримують функції закритих груп, приватних обговорень, тимчасових посилань і додаткових перевірок. Такий підхід робить внутрішню комунікацію передбачуваною, захищеною й контрольованою [56].

Розвиток корпоративних інструментів створює нові можливості для аналізу внутрішньої взаємодії. Аналітичні модулі збирають інформацію про кількість повідомлень у каналах, інтенсивність створення документів, час реакції працівників, рівень завантаженості підрозділів та динаміку обговорень. Ці дані використовуються для підвищення ефективності управління, оптимізації структури комунікацій, виявлення слабких місць і прогнозування потреб у модернізації інфраструктури. Завдяки цьому керівники отримують можливість ухвалювати обґрунтовані рішення щодо розвитку кадрового потенціалу, перегляду підходів до планування та підвищення якості взаємодії між відділами.

Корпоративні канали все частіше використовуються для створення цифрової дисципліни. Системи встановлюють автоматичні нагадування про виконання завдань, фіксують дедлайни та інформують керівників про порушення строків. Такий контроль не є інструментом тиску, а механізмом підтримки робочого ритму, адже інформація про терміни та статуси завдань залишається доступною всім учасникам процесу, що сприяє формуванню відповідальності та чіткості, знижує кількість конфліктних ситуацій і непорозумінь [66, с. 220–221].

Загалом корпоративні канали та системи управління даними перетворилися на основу цифрової взаємодії, створюючи умови для стабільного, прозорого та безперервного функціонування установи. Вони виконують роль зв'язкової ланки між всіма процесами, дозволяють організувати інформаційні потоки з високою точністю та забезпечують гнучкість, необхідну в умовах постійних технологічних змін. Коли комунікації впорядковані, дані структуровані, а інформаційний простір працює узгоджено, управлінські процеси стають ефективнішими, а організація здобуває здатність впевнено адаптуватися до нових викликів.

У багатьох установах корпоративні канали поступово інтегрують із системами контролю якості. Коли платформа здатна не лише передавати інформацію, а й аналізувати її, команда отримує корисні індикатори. Наприклад, можна побачити, які етапи процесу виконуються повільніше, які документи найчастіше повертаються на доопрацювання, у яких відділах виникають «вузькі місця». Це підштовхує керівників шукати способи оптимізації, а співробітників – уважніше ставитися до точності даних. Коли люди помічають, що система оцінює їхню роботу не формально, а реально показує результативність, формується інша культура відповідальності [66, с. 224].

Зазначимо, що корпоративні платформи впливають на взаємодію між підрозділами. Раніше спільні проєкти вимагали постійних зустрічей або довгих листувань. Тепер більша частина узгоджень відбувається прямо в каналі, де учасники залишають коментарі, прикріплюють файли, створюють короткі завдання. Коли така взаємодія стає звичною, змінюється і темп роботи: замість довгих перерв між етапами процес рухається хвилеподібно, без різких зупинок. Співробітники відчують підтримку колег і розуміють, що інформація не зависає на проміжних стадіях.

Важливою складовою залишаються системи управління даними, що забезпечують захист інформації та контроль доступу. У сучасних умовах установи стикаються з вимогами до конфіденційності та збереження критично важливих відомостей. Коли платформа дає змогу налаштовувати рівні доступу

до кожного елемента, ризики несанкціонованих змін або витоку зменшуються. Співробітники розуміють, що їхні дії фіксуються, а це знижує імовірність випадкових помилок. У багатьох структурах такі інструменти стали нормою, оскільки дозволяють вести діяльність набагато впевненіше [31].

У системах, які підтримують корпоративні канали, важливою є роль централізованих сховищ. Коли компанія має тисячі документів і масиви внутрішньої інформації, без упорядкування виникала б плутанина. Централізоване сховище вирішує цю проблему, надаючи чітку структуру: тематичні каталоги, автоматичні мітки, історію версій, швидкий пошук. Коли файл відкривається не як «останній із листування», а як частина системної бази, робота переходить на інший рівень. Людина впевнена, що користується актуальною версією, і не сумнівається, чи хтось працює над тим самим документом паралельно [24].

Ще один аспект, про який часто не згадують, стосується підтримки командної взаємодії. Корпоративні канали допомагають зберігати баланс між формальністю та живим спілкуванням. У діловому середовищі є ризик перетворення комунікації на сухий обмін файлами, однак платформи дозволяють цього уникати. Короткі реакції, обговорення в окремих тредах, швидкі голосування створюють відчуття участі. Співробітник бачить, що його позицію враховують, а це формує позитивне ставлення до процесу спільної роботи. Психологічний комфорт нерідко впливає на ефективність так само, як і технічні налаштування.

Установи, які вже кілька років використовують корпоративні канали, відзначають ще одну цікаву тенденцію: зменшення кількості рутинних нарад. Коли всі питання фіксуються в конкретних тредах і можуть бути швидко переглянуті, потреба у довгих обговореннях значно знижується. Зустрічі стають коротшими й предметнішими, а підготовка до них займає менше часу, адже всі матеріали зібрані в одному місці. Це знижує рівень перевантаження й допомагає зосередитися на ключових питаннях, а не на повторенні інформації, що вже доступна в каналі [79, с. 96–97].

Корпоративні системи управління даними активно інтегруються зі службами аналітики. Коли платформа здатна показати, які канали є найбільш завантаженими, які групи працюють активніше, а де комунікація просідає, керівництво отримує підстави для коригування процесів. Подібні інструменти перетворюються на спосіб вимірювання стану організації. Завдяки цьому легше помітити проблемні ділянки ще на ранньому етапі, перш ніж вони вплинуть на загальні показники.

Важливою складовою стає адаптація нових співробітників. Коли людина приєднується до установи, вона отримує доступ до всієї комунікаційної історії, розподілу ролей і внутрішніх процедур. Це дозволяє швидше включитися в роботу, адже новачок бачить, як організовані процеси, та може орієнтуватися в структурі без постійного звернення до колег. У деяких компаніях для цього створюють спеціальні канали з порадами, інструкціями та відповідями на типові питання [22, с. 25–26].

Отже, із розвитком технологій корпоративні канали продовжують еволюціонувати: з'являється підтримка штучного інтелекту, автоматичних підказок і розумних алгоритмів, що пропонують оптимальні дії. Платформи стають не просто засобом передавання інформації, а інструментом організації всієї внутрішньої логістики. Учасники робочих процесів усе частіше покладаються на них як на стабільне середовище, у якому зібрані всі зв'язки, документи та ключові етапи для виконання завдань.

3.3. Застосування Big Data та аналітики для прийняття управлінських рішень

В умовах сучасного управління інформаційні потоки зростають настільки швидко, що звичайні методи опрацювання вже не здатні забезпечити керівника повною картиною подій. Установи щодня генерують величезні масиви відомостей: від внутрішньої документації та комунікацій до зовнішньої діяльності, пов'язаної з громадянами, партнерами або клієнтами. Усе це перетворюється на цінний ресурс, якщо застосовуються інструменти Big Data та

аналітичні платформи. Коли організація впроваджує такі рішення, ухвалення рішень перестає ґрунтуватися лише на інтуїтивних припущеннях або загальних оцінках. Аналітика дає можливість побачити закономірності, які залишаються непомітними під час традиційного опрацювання інформації [78, с. 171–172].

Багато процесів у сфері управління тривалий час залишалися складними через відсутність точних даних. Наприклад, спроби прогнозувати навантаження на окремі підрозділи або оцінювати реальну ефективність конкретних рішень вимагали великих часових витрат. Завдяки Big Data подібні задачі виконуються значно швидше. Система збирає відомості з різних каналів, узгоджує їх між собою та формує аналітичні панелі, де все подано у вигляді графіків, показників і динаміки змін. Людина, відповідальна за управління процесом, отримує можливість оцінити ситуацію не лише за підсумками, а й у режимі постійного моніторингу [3, с. 17–18].

Особливо помітною є зміна стилю роботи керівників, який працює з конкретними числовими моделями, при цьому ризики неправильних рішень зменшуються. Наприклад, можна побачити, як змінюється кількість звернень громадян, коли впроваджується нова послуга, або як реагує персонал на зміни в робочих процедурах. Система фіксує навіть найменші коливання, а це дає можливість коригувати кроки ще до моменту, коли проблема перетвориться на кризу. Подібний підхід дозволяє уникнути зайвих витрат ресурсів та часу.

Сучасні аналітичні платформи не просто збирають дані, а й пропонують імовірні сценарії їх використання. Коли алгоритм аналізує інформацію за кілька років, він здатен виявити сезонні закономірності, структуру попиту, характерні реакції різних груп людей на певні події. Для управлінських рішень це надзвичайно важливо, адже дозволяє готуватися до викликів заздалегідь. Наприклад, система може показати, що в певні періоди зростає потреба у персоналі в конкретному підрозділі, або що певна послуга викликає підвищений інтерес серед громадян з окремих регіонів [74].

Ще одним напрямом стає аналіз робочих процесів усередині установи. Коли всі дії співробітників фіксуються в цифровому середовищі, Big Data

дозволяє побачити, наскільки оптимально розподілені завдання. Деякі платформи будують «теплові карти» активності, що демонструють, які етапи виконуються швидко, а де виникає затримка. Це створює основу для вдосконалення робочих процедур: іноді достатньо переналаштувати послідовність кроків або змінити графік роботи, щоб загальна ефективність підвищилася.

Аналітика також має значний вплив на якість зовнішньої взаємодії. Коли установи працюють з громадянами або клієнтами, у системі накопичуються дані про поведінкові характеристики, частоту звернень, типові труднощі, рівень задоволення. Платформи опрацьовують ці масиви та формують структуровані звіти, де видно, які послуги потребують покращення, а які працюють на високому рівні. Це дозволяє керівництву планувати зміни обґрунтовано, спираючись на реальні потреби людей. Коли нововведення базуються на точних показниках, вони сприймаються позитивно, адже справді вирішують актуальні проблеми [13].

Велике значення має можливість об'єднання даних з різних систем. Часто в одній установі працюють кілька платформ, що зберігають інформацію у власних форматах. Big Data-технології дозволяють поєднати їх у єдине середовище. Наприклад, можна зіставити статистику внутрішніх процесів із відомостями зовнішніх порталів або поєднати показники територіальних підрозділів. Завдяки цьому керівник отримує комплексну картину, а не фрагменти, які важко узгодити між собою. Інколи саме така інтеграція відкриває несподівані висновки, що допомагають покращити роботу установи.

Окремий інтерес викликають інструменти прогнозування ризиків. Коли алгоритми виявляють, що певні показники змінюються у несприятливому напрямку, система одразу сигналізує про загрозу. Наприклад, у корпоративних структурах це може стосуватися збільшення кількості помилок у документах або падіння швидкості виконання задач. У сферах, пов'язаних із наданням послуг громадянам, аналітика прогнозує зростання черг, збоїв в обробці запитів чи

зниження довіри до сервісів. Завчасні попередження допомагають реагувати швидше та зберігати стабільність у роботі всієї установи [78, с. 170].

Зауважимо, що Big Data змінює стиль взаємодії між підрозділами. Коли кожен відділ бачить не просто результати власної роботи, а вплив на загальну картину, мотивація зростає. Співробітники починають сприймати інформацію як ресурс, що допомагає досягти спільної мети. З'являється відчуття відповідальності за те, що відбувається в організації в цілому. Аналітика стає способом комунікації: цифри відображають реальний стан справ краще, ніж довгі звіти.

Важливо, що сучасні Big Data-платформи забезпечують високу точність за рахунок очищення та перевірки інформації. У структурі великих масивів завжди є шум: неточні дані, дублікати, застарілі показники. Коли система автоматично фільтрує такі елементи та залишає лише корисну інформацію, управлінські рішення стають надійнішими. Організація перестає залежати від випадкових помилок або суб'єктивних оцінок окремих осіб [1, с. 10].

У корпоративному середовищі все частіше застосовують аналітичні інструменти для оцінки стратегічних змін. Наприклад, перед упровадженням нової технології можна перевірити її потенційний вплив: як зміниться навантаження, які ресурси знадобляться, чи етапи стануть швидшими. Усі ці припущення формуються не на основі приблизних розрахунків, а на великих обсягах даних. Це підвищує впевненість у правильності обраного шляху.

Аналітика на основі Big Data поступово стає стандартом для установ, що прагнуть працювати сучасно. Вона надає змогу бачити не тільки поточний стан, а й перспективу розвитку, визначати ризики, оптимізувати процеси та краще розуміти людей, для яких створюються послуги або сервіси. Усе це підсилює якість управлінських рішень і робить внутрішні процеси більш гнучкими та передбачуваними [22, с. 30].

У практиці управління дедалі частіше застосовується комбінований підхід, коли Big Data поєднується з аналітикою у реальному часі. Такий формат особливо корисний для установ, де події розгортаються швидко й потребують

негайної реакції. Наприклад, у службах, що працюють із великими масивами звернень від громадян, навіть незначне підвищення активності може спричинити перевантаження системи. Коли платформа відстежує динаміку онлайн-запитів і сигналізує про зростання навантаження, керівництво має можливість оперативно залучити додаткових працівників або перенести частину задач на інші підрозділи. Це забезпечує рівномірний розподіл ресурсів і дає змогу уникнути затримок у роботі.

Значну роль відіграє аналітика, пов'язана з поведінковими моделями. Сучасні алгоритми здатні відтворювати найбільш імовірні сценарії того, як люди реагуватимуть на певні зміни. Наприклад, якщо установа запроваджує нову онлайн-послугу, система може передбачити, яка частина користувачів скористається нею одразу, а кому знадобиться додаткова інформація. Це допомагає планувати комунікаційні кампанії, а також визначати, скільки працівників потрібно залучити на перших етапах впровадження. Такий підхід формує більш гнучку систему управління, у якій рішення приймаються з урахуванням реальної реакції людей, а не загальних припущень [52].

Ще одним важливим аспектом стає аналіз ефективності управлінських дій у довгостроковій перспективі. Коли установа накопичує дані щодо результативності проєктів, вдосконалення процедур або змін у структурі, платформа здатна автоматично порівнювати минулі показники з теперішніми. Це дає змогу побачити, які кроки мали тривалий позитивний вплив, а які виявилися менш корисними. Подібний аналіз дозволяє уникнути повторного прийняття неефективних рішень і зміцнює стратегічне планування. У результаті формується прозора модель управління, де кожен крок має цифрові підтвердження.

Особливий інтерес викликають можливості Big Data у сфері забезпечення безпеки. Коли установа працює з великим масивом персональних або службових даних, ризик несанкціонованого доступу або витоку завжди існує. Аналітика дозволяє виявляти підозрілі закономірності, які можуть свідчити про потенційну загрозу. Наприклад, система фіксує спроби входу в облікові записи в незвичний

час, різке збільшення кількості змінених файлів або доступ до документів, які не пов'язані з посадовими обов'язками конкретного працівника. Автоматичні попередження дають змогу запобігти проблемі ще до появи реальних наслідків [77].

Важливо, що Big Data сприяє також більшій прозорості управління. Коли установа впроваджує цифрові інструменти, частина процесів стає відкритою для аналізу, а це стимулює відповідальність у виконанні завдань. У багатьох організаціях застосовуються системи, де співробітники можуть бачити, як їхня робота впливає на загальні показники. Це створює середовище, в якому аналітика перетворюється на спосіб комунікації між керівництвом і персоналом. Коли спільне розуміння стану справ ґрунтується на цифрах, а не на суб'єктивних оцінках, зменшується кількість конфліктів і непорозумінь [63, с. 100].

Застосування Big Data у процесі прийняття управлінських рішень також сприяє формуванню нової культури роботи з інформацією. Раніше багато процесів залежали від окремих фахівців, які володіли певними знаннями або досвідом. Тепер значна частина інформації доступна у структурованій формі, а рішення базуються на загальних даних, доступних для всього управлінського складу. У результаті скорочується залежність від людського фактору, а процес ухвалення рішень стає більш об'єктивним. Це не зменшує роль професійного досвіду, але доповнює його надійними аналітичними підтвердженнями.

Суттєву роль відіграє і підвищення швидкості управлінських реакцій. Коли постає необхідність ухвалити рішення впродовж короткого часу, Big Data дає можливість отримати узагальнену інформацію майже миттєво. Наприклад, якщо організації потрібно оперативно перерозподілити ресурси між підрозділами, платформа надає актуальні дані щодо поточного навантаження, резервів та можливих обмежень. Це допомагає уникати хаотичних дій і забезпечує впорядкований підхід навіть в умовах стресу [53].

Окремої уваги заслуговує роль аналітики у формуванні довгострокових стратегій. Великі масиви інформації дозволяють простежити тенденції, які можуть бути непомітними в короткі проміжки часу. Наприклад, системи

виявляють поступове зростання попиту на певні послуги, підвищення ефективності деяких процедур або необхідність модернізації окремих напрямів діяльності. Коли ці висновки стають основою для стратегічних рішень, організація може планувати розвиток більш усвідомлено та передбачувано.

Застосування Big Data має й іншу важливу тенденцію – зміцнення взаємодії між установою та громадянами. У багатьох сферах управління аналітика дає можливість побачити, які труднощі виникають у людей найчастіше, які процеси здаються складними або незрозумілими, які послуги потребують спрощення. На основі цього формується політика покращення сервісів, що підвищує довіру до установи. Люди очікують швидких і зручних послуг, а аналітика допомагає визначити, як саме цього досягти [79, с. 101].

Ще одним напрямом, де Big Data відіграє ключову роль, стає оптимізація витрат. Аналітичні системи виявляють, де ресурси використовуються надмірно або неефективно. Наприклад, можна побачити, що певний підрозділ витрачає забагато часу на процеси, які в інших структурних одиницях виконуються швидше. Це стимулює аналіз причин, перегляд процедур або впровадження нових технологічних рішень. Економія ресурсів у цьому випадку не стає самоціллю, а є результатом правильного підходу до управління.

Поступово Big Data перетворюється на невід’ємну частину управлінського циклу. Аналітика не просто супроводжує процес ухвалення рішень, а стає його основою. Вона допомагає побачити реальний стан системи, передбачити майбутні труднощі, оптимізувати структуру та зробити роботу установи більш ефективною. Усе це підсилює стабільність організацій, що працюють у складних умовах, і створює передумови для подальшого розвитку в цифровому середовищі [79, с. 102].

Отже, розгортання цифрових технологій у системі управління формує нові підходи до організації інформаційних потоків, підсилюючи швидкість, точність і прозорість виконання управлінських операцій. Перехід до електронних форматів, розвиток корпоративних платформ та застосування аналітичних інструментів створює цілісний цифровий контур, у якому інформація рухається

без розривів і затримок, а управлінські рішення приймаються на основі даних, що відображають реальний стан процесів у режимі, максимально наближеному до актуального часу.

Електронне документування перетворюється на фундаментальний елемент цієї трансформації. Оцифрування документообігу усуває надмірність паперових процедур, скорочує часові витрати, оптимізує процеси погодження та забезпечує однозначність версій документів. Системи електронного документообігу формують структуроване інформаційне середовище, у якому документ існує як цифровий об'єкт із набором властивостей, доступних для автоматизації, контролю та пошуку. Упорядкованість процесів циркуляції документів підвищує дисципліну виконання завдань, посилює контроль дотримання встановлених регламентів та створює технічні передумови для подальшої інтеграції з іншими інформаційними системами [56].

Корпоративні канали комунікації та платформи управління даними виконують роль своєрідного інфраструктурного каркасу, що підтримує внутрішню координацію управлінських дій. Використання інтегрованих середовищ дозволяє синхронізувати роботу підрозділів, формувати єдиний інформаційний простір і забезпечувати захист під час обміну даними між структурними одиницями. Наявність централізованих баз даних створює умови для накопичення та систематизації великих масивів інформації, необхідних для аналізу діяльності установи. Корпоративні інформаційні канали сприяють оперативному обміну повідомленнями, спрощують доступ до інструкцій, нормативних документів і ресурсів колективного використання. Це підвищує узгодженість управлінських процесів, зменшує ризики втрати важливої інформації та унеможливорює дублювання функцій [79, с. 97].

Використання інструментів Big Data та аналітики відкриває можливість перенесення акценту з інтуїтивних рішень на вибір стратегій, підкріплених даними. Оброблення великих обсягів інформації дозволяє виявляти закономірності, що не піддаються традиційним методам аналізу. Аналітичні моделі забезпечують прогнозування змін, ідентифікацію ризиків та визначення

оптимальних сценаріїв дій. Підвищення точності управлінських рішень стає результатом доступу до деталізованих даних, що відображають як внутрішні процеси організації, так і зовнішні фактори. Упровадження таких інструментів формує культуру прийняття рішень, зорієнтовану на об'єктивність, доказовість та системне оцінювання наслідків.

Комплексна дія цих трьох напрямів цифровізації змінює логіку управлінської діяльності. Відбувається поступове перетворення інформаційних потоків із розрізнених, фрагментованих каналів у єдиний взаємопов'язаний цифровий простір. Інформація рухається швидше, точніше та безпечніше, що знижує ймовірність помилок і забезпечує можливість негайного доступу до даних, необхідних для виконання функцій управління. Підсилюється взаємодія між підрозділами: інформаційні бар'єри зменшуються, а прозорість процесів зростає. Це формує середовище підвищеної відповідальності, у якому кожна операція може бути відстежена, перевірена та проаналізована [22, с. 27].

Розвиток цифрової інфраструктури також впливає на зміст управлінських компетенцій. Значення набувають навички роботи з електронними системами, розуміння принципів оброблення даних, здатність інтерпретувати аналітичні висновки та працювати з інформацією як стратегічним ресурсом. Створюється потреба в постійному оновленні знань, адаптації до нових технологічних можливостей та вміння використовувати інструменти автоматизації для підвищення ефективності процесів [63, с. 99].

Тобто, цифровізація організації інформаційної діяльності характеризується переходом від традиційних, переважно ручних процедур до цифровокерованої системи, здатної забезпечувати стабільну, передбачувану та якісну підтримку управлінських функцій. Зростають швидкість реагування, рівень контролюваності операцій та доступність релевантних даних. Цифрові інструменти формують основу для розвитку адаптивних моделей управління, що враховують зміни зовнішнього середовища та дозволяють підвищувати конкурентоспроможність організацій у сучасних умовах.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дає змогу окреслити цілісне бачення того, як інформація, інформаційні служби та процеси цифровізації формують сучасну систему управління. У кваліфікаційній роботі проаналізовано понятійний апарат, без якого неможливо описати процеси формування, опрацювання та використання інформації в управлінні. Базові поняття формують рамки розуміння інформаційної діяльності, визначають її місце в організаційній структурі, акцентують увагу на інформаційних потоках у прийнятті управлінських рішень. Уточнення дефініцій «інформація», «інформаційна діяльність», «інформаційна служба», «інформаційні ресурси», «інформаційні процеси» та інших понять дало змогу створити теоретичний фундамент, на якому ґрунтується вся подальша логіка викладу дослідження.

Узагальнення наукових напрацювань з питання організації інформаційної діяльності посідає центральне місце в теорії управління, однак сучасні трансформації вимагають додаткової уваги з боку дослідників. У низці праць розкривається взаємодія традиційних управлінських підходів із цифровими технологіями, адже саме на цьому перетині формується нова модель функціонування організацій. Нормативно-правова база створила умови для послідовного переходу інформаційних процесів в цифрову площину.

Невід’ємною складовою органів управління є інформаційна служба. Такий підрозділ виконує системотворчу функцію, оскільки забезпечує рух інформації між усіма управлінськими рівнями. У межах організації інформаційні служби виконують функції збору, реєстрації, збереження, обробки, узагальнення і поширення інформації, водночас підтримуючи її актуальність, достовірність і доступність. Завдяки впорядкованій структурі забезпечується безперервність комунікації, можливість оперативно реагувати на зміни та формувати стабільний інформаційний контур управління.

Сучасні установи використовують багатокomпонентний набір засобів: документування, комунікаційні канали, інформаційні системи, нормативні

інструменти, технологічні платформи, внутрішні бази даних, засоби моніторингу та контролю. Такий комплекс створює середовище, у якому інформація може вільно рухатися, набувати нової цінності через опрацювання та ставати основою для управлінських рішень. Внаслідок цього інформаційна діяльність отримує системну завершеність і перетворюється не просто на технічний процес, а на важливий стратегічний інструмент.

Ефективність управління залежить не стільки від обсягів доступних даних, скільки від здатності установи їх осмислювати, систематизувати, інтерпретувати та використовувати в реальних управлінських ситуаціях. У цьому процесі значну роль відіграють механізми аналітичного опрацювання матеріалів, інструменти прогнозування, методи оцінювання ефективності, а також культура роботи з інформацією. Адже управлінська інформація – це не статичний ресурс, а постійно оновлюваний інструмент, який потребує технологічної підтримки та професійної компетентності персоналу.

В умовах цифрових змін трансформується організація інформаційної діяльності. Цифровізація скорочує тривалість документообігу, підвищує точність, зменшує ймовірність помилок і спрощує контроль за виконанням рішень. Електронні документи стають частиною інтегрованого інформаційного середовища, де кожен елемент пов'язаний із загальною системою управління даними. Це дозволяє установам переходити на новий рівень організаційної мобільності та прозорості.

Аналіз функціонування корпоративних каналів і систем управління даними продемонстрував, що структура внутрішньої комунікації набуває нового вигляду в умовах цифровізації. Замість розрізнених потоків формується цілісне інформаційне поле, де дані циркулюють між підрозділами в оперативному режимі. Корпоративні інформаційні системи забезпечують не лише доступ до даних, а й можливість гнучко їх комбінувати, аналізувати та застосовувати для різних управлінських цілей. Внаслідок цього внутрішня взаємодія в організації стає швидшою, точнішою та більш структурованою.

Окрему увагу було приділено технології Big Data, адже сучасні організації переходять від традиційних методів оцінювання ситуацій до робочих моделей, заснованих на машинному аналізі великих масивів даних. Використання аналітичних систем дозволяє виявляти приховані тенденції, прогнозувати поведінку процесів, оцінювати ризики і вибудовувати стратегічні траєкторії. Упровадження Big Data забезпечує не просто підвищення обсягу опрацьованої інформації, а принципово новий рівень раціональності управлінських рішень, де кожен крок ґрунтується на об'єктивних фактах і закономірностях.

Сучасна система управління не може існувати поза контекстом цифрових рішень, інтегрованих інформаційних платформ і розвинених інформаційних служб. Організації, які здатні вибудувати чітку інформаційну інфраструктуру, отримують суттєві переваги: пришвидшення процесів, зменшення кількості помилок, підвищення прозорості, зміцнення дисципліни виконання, оптимізацію управлінських витрат і можливість реального прогнозування майбутніх ситуацій. Інформаційна діяльність перестає бути другорядною функцією та перетворюється на фундаментальний механізм, що забезпечує життєздатність, порядок і результативність управлінської системи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бакуменко Р. Інформаційно-аналітичне забезпечення органів військового управління: стан, проблеми та підготовка фахівців. *Військова освіта*. 2019. № 1. С. 8–16.
2. Беляков К. І. Інформаційна діяльність: зміст та підходи до класифікації *Інформація і право*. 2012. № 1. С. 63–69. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Infpr_2012_1_10 (дата звернення: 27.10.2025).
3. Біловус Л. І., Яблонська Н. М. Інформаційні технології у системі управління організацією. *Документ в інформаційному просторі: традиції минулого та виклики сучасності* : матеріали VIII Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (Львів, 1–2 груд. 2021 р.) / Укр. акад.. друкарства, Каф. інформац., бібл. та архів. справи. Львів, 2021. С. 17–22 URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/45121> (дата звернення: 27.10.2025).
4. Варенко В. М. Інформаційно-аналітична діяльність : навч. посіб. Київ : ун-т «Україна», 2014. 417 с.
5. Воротіна В. Є., Жаліла Я. А. Державне управління регіональним розвитком України : монографія. Київ : НІСД, 2010. 288 с.
6. Ганцюк Т. Д. Система інформаційно-аналітичного забезпечення державного управління: елементний склад та етапи здійснення. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*. Київ, 2018. Т. 29. № 2. С. 63–67.
7. Ганцюк Т. Д. Елементний склад комплексного механізму інформаційно-аналітичного забезпечення державного управління. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2018. № 1. С. 43–49.
8. Горовий В., Нечай М. CIA3: обслуговування владних структур. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/E_LIB/PDF/EIF0000096.pdf (Дата звернення: 15.10.2024).
9. Горященко Ю. Г. Інформаційне забезпечення управлінської діяльності: аналіз категоріально-понятійного апарату. *Вісник Запорізького національного університету*. 2010. № 4. С. 235–242. URL:

https://web.znu.edu.ua/herald/issues/2010/eco_2010_4/2010_4/235-242.pdf (дата звернення: 24.11.2025).

10. Грицяк Н. В., Поприцький О. П. Інформаційно-аналітична діяльність як складова стратегічного управління. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2013. № 3. С. 53–58.

11. Гусарєв С. Д. Підготовка до єдиного державного кваліфікаційного іспиту здобувачів магістратури 281 «Публічне управління та адміністрування» : навч. посіб. Київ : Нац. акад. внутр. справ, 2021. 393 с.

12. Дацків І., Целюх А. Становлення та розвиток інформаційного забезпечення управлінської діяльності в Україні: міжнародний досвід. *Емінак*. 2016. № 1. С. 115–120. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eminak_2016_1\(3\)__21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eminak_2016_1(3)__21) (дата звернення: 24.11.2025).

13. Демкова М. С., Фігель М. В. Доступ до інформації та електронне урядування. Київ : Факт, 2004. 343 с.

14. Дорогих С. О. Сутність та визначення понять «інформаційна діяльність» та «інформаційна» діяльність органів влади». *Інформація і право*. 2013. № 3. С. 74–82. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Infpr_2013_3_8 (дата звернення: 24.11.2025).

15. Желюк Т. Л. Публічне управління: сучасні реалії та перспективи для України. *Публічне управління та регіональна політика в країнах Центральної і Східної Європи* : збірник матеріалів доповідей за матеріалами науково-практичної конференції з міжнародною участю (м. Тернопіль, 22 жовтня 2012 року). Тернопіль : ТНЕУ, 2012. 202 с.

16. Зима О. Т. Про адміністративний договір: сучасні проблеми правового регулювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. № 58. Т. 1. С. 27–32.

17. Зима О. Т. Публічне адміністрування: досвід древнього Шумеру. *Питання адміністративного права*. Кн. 1. Харків: Право, 2017. С. 29–34.

18. Зінчук М. Управління інформаційними потоками як складова ефективної системи управління. *Пріоритетні напрями досліджень в науковій та*

освітній діяльності : матеріали XV Міжнар. наук.-практ. конф. м. Львів, 29–30 трав. 2025 року. Ч. 1. Львів : Львівський науковий форум, 2025. С. 37–39.

19. Зінчук М. Цифрова трансформація як чинник ефективної інформаційної діяльності у сфері управління. *Актуальні питання розвитку науки та освіти*: матеріали XV Міжнар. наук.-практ. конф. м. Львів, 19–20 трав. 2025 року. Львів : Львівський науковий форум, 2025. С. 41–42.

20. Інститут Законодавства Верховної Ради України. URL: <https://research.rada.gov.ua/> (дата звернення: 27.03.2025).

21. Інформаційно-аналітичний центр. Офіційний сайт. URL: <http://surl.li/goiyj> (дата звернення: 20.03.2025).

22. Камінська Т. Г., Краєвський В. М. Інформаційно-синталітичний сервіс управлінської діяльності. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2017. № 4. С. 25–31. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2017_4_7 (дата звернення: 24.11.2025).

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

24. Климчук О. В. Інформаційні системи і технології в управлінні : конспект лекцій для студентів. Вінниця : ДонНУ імені Василя Стуса, 2021. 160 с.

25. Климчук О. В. Сучасні аспекти використання інформаційних систем і технологій в управлінні. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи* : зб. тез доп. II Міжнар. наук.-практ. конф., 22 квіт. 2021 р. Київ, 2021. С. 170–172. URL: <http://195.34.206.236/handle/123456789/1609> (дата звернення: 27.10.2025).

26. Климчук О. В. Теоретичні аспекти управління інформатизацією суспільства та організацій. *Теорія і практика сучасної економіки* : матеріали до XXII міжнар. наук.-практ. конф., 20 жовт. 2020 р. Черкаси, 2021. С. 24–26. URL: <https://r.donnu.edu.ua/handle/123456789/1835> (дата звернення: 27.10.2025).

27. Клімушин П. С. Документознавство та інформаційна діяльність в державному управлінні. *Державне будівництво*. 2012. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2012_2_9 (дата звернення: 27.10.2025).
28. Колечкіна Л., Устенко А. Удосконалення діяльності інформаційної служби організації. *Актуальні питання документознавства та інформаційної діяльності: теорії та інновації* : зб. матеріалів I Міжнар. наук.-практ. конф., Одеса, 19–20 берез. 2015 р. / під заг. ред. В. Г. Спрінсяна. Одеса, 2015. С. 142–147. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/5653> (дата звернення: 27.10.2025).
29. Коломієць Є. В., Каракай М. С., Касьянюк С. В. Структура та зміст інформаційно-аналітичної системи державного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 1. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1566.7> (дата звернення: 27.10.2025).
30. Кузьменко О. В., Пастух І. Д., Користін О. Є. Адміністративне право зарубіжних країн: курс лекцій. Київ : Юрінком Інтер, 2014. 525 с.
31. Куйбіда В. С., Білинська М. М., Пертоє О. М. Публічне управління: термінологічний словник. Київ : НАДУ. 2018. 224 с.
32. Кухареват Г. Розвиток публічного управління Франції: досвід для України. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2017. Вип. 4 (35). С. 13–20.
33. Ліпкан В. А., Залізняк В. А. Систематизація інформаційного законодавства України : монографія. Київ : ФОП О. С. Ліпкан, 2012. 304 с.
34. Ліпкан В. А., Сопілко І. М., Кір'ян В. О. Правові засади розвитку інформаційного суспільства в Україні : монографія. Київ : ФОП О. С. Ліпкан, 2015. 664 с.
35. Луценко С. М. Особливості інформаційного забезпечення в державно-управлінській діяльності. *Актуальні проблеми державного управління*. 2010. № 2. С. 306–312.
36. Ляшук Н., Васюра Р. Інформаційні технології в сучасній PR-діяльності. *Цифрова платформа: інформаційні технології в соціокультурній*

сфері. 2023. Т. 6. № 2. С. 398–406. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dpitsca_2023_6_2_13 (дата звернення: 27.10.2025).

37. Мартиненко В. Древаль Ю. Питання парадоксальності сучасного державно-управлінського знання. *Публічне управління: теорія та практика*: збірник наукових праць Асоціації докторів наук з державного управління. 2011. № 1 (5). С. 60–65.

38. Матвійчук А., Щербак В. Г. Інформаційне забезпечення діяльності управління персоналом. *Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи»* : матеріали II Всеукр. наук. інтернет-конф., 7 груд. 2017 р. Київ, 2017. С. 313–320. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/9944> (дата звернення: 27.10.2025).

39. Мінько О. Теоретична характеристика інформаційного забезпечення діяльності органів публічної влади в Україні. *Law. State. Technology*. 2024. Вип. 2. С. 26–29. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/lastte_2024_2_7 (дата звернення: 24.10.2025).

40. Мохова Ю. Л., Линьова Н. В. Інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності органів державного управління. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2018. № 2. URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2018/2/11.pdf> (дата звернення: 24.10.2025).

41. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/> (дата звернення: 14.03.2025).

42. Національний інститут стратегічних досліджень при Президенті України. Офіційний сайт. URL: <https://niss.gov.ua/> (дата звернення: 07.03.2025).

43. Нестеренко О. В. Інформаційні системи управління підприємствами: навч. посіб. Київ : УкрНЦ РІТ, 2019. 134 с.

44. Організаційна структура Адміністрації Президента України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1221/96#Text> (дата звернення: 07.03.2025).

45. Палій С. Сучасні тенденції розвитку інформаційно-аналітичного забезпечення у контексті прийняття ефективних управлінських рішень (на

прикладі органів державної влади України). *Український журнал з бібліотекознавства та інформаційних наук*. 2022. № 10. С. 166–174.

46. Піддубна Л. В. Інформаційна діяльність як засіб формування образу соціальної реальності : автореф. дис. ... канд. філософ. наук : 09.00.03 / Житомир. держ. ун-т ім. Івана Франка. Житомир, 2013. 20 с.

47. Погребняк Н. С. Інформаційно-функціональна складова системи функцій Апарату Верховної Ради України як основний показник його конституційно-правового статусу. URL: <http://surl.li/gojac> (дата звернення: 27.03.2025).

48. Положення про Адміністрацію Президента України (затверджено Указом Президента України від 02.04.2010 р. № 504/2010). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/2010/ed20100402#Text> (дата звернення: 04.03.2025).

49. Положення про Апарат Верховної Ради України (затверджене Розпорядженням Голови Верховної Ради України від 25 серпня 2011 року № 769 (в редакції розпорядження № 734 від 29 листопада 2014 року)). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/769/11-%D1%80%D0%B3#Text> (дата звернення: 22.03.2025).

50. Положення про Інформаційно-аналітичний центр (затверджене Указом Президента України від 12 квітня 2014 року № 398/ 2014. Втратив чинність на підставі Указу Президента від 26.05.2015 № 285/2015). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/398/2014#Text> (дата звернення: 24.03.2025).

51. Положення про Секретаріат Кабінету Міністрів України (затверджене Постановою Кабінету Міністрів України від 12 серпня 2009 року № 850). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/850-2009-%D0%BF#Text> (дата звернення: 30.03.2025).

52. Правдюк А. Л., Прутська Т. Ю., Правдюк М. В.. Інформаційне забезпечення управління підприємницькою діяльністю на засадах інституціоналізму. Київ : ЦУЛ, 2019. 360 с.

53. Про бухгалтерський облік: Закон України від 16.07.1999. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 30.03.2023).

54. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13.01.2011. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> (дата звернення: 21.04.2025).

55. Про електронні довірчі послуги: Закон України від 05.10.2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text> (дата звернення: 21.04.2025).

56. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 22.05.2003. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text> (дата звернення: 21.04.2025).

57. Про звернення громадян: Закон України від 02.10.1996. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 21.04.2025).

58. Про інформацію: Закон України від 02.20.1992. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text> (дата звернення: 21.04.2025).

59. Про Кабінет Міністрів України: Закон України від 27.02.2014. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18#Text> (дата звернення: 01.04.2025).

60. Про медіа: Закон України від 13.12.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2849-20#Text> (дата звернення: 01.02.2025).

61. Про національну поліцію: Закон України від 02.07.2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580-19#Text> (дата звернення: 09.04.2025).

62. Про Раду Національної безпеки і оборони України: Закон України від 5 березня 1998 року (редакція від 31.12.2014). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/183/98-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 03.04.2025).

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

64. Радченко О. Компаративний аналіз моделей демократичного політичного режиму держав початку XXI століття. *Публічне управління: теорія та практика* : збірник наукових праць Асоціації докторів наук з державного управління. 2011. № 1 (5). С. 90–96.

65. Руденко С. С. Інформаційна діяльність у вимірі соціально-правової, інтелектуальної та технологічної культури українського суспільства. *Культура України* : зб. наук пр. Харків, 2013. Вип. 41. С. 140–150. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ku_2013_41_18 (дата звернення: 27.10.2025).

66. Сінько А. Трансформація інформаційної діяльності в умовах цифровізації сучасного суспільства. *Інтегровані комунікації*. 2025. Вип. 1. С. 220–225. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/integcommu_2025_1_29 (дата звернення: 27.10.2025).

67. Скороварова Є. В., Сілютіна І. М. Концепт інформаційної діяльності у сучасному науковому дискурсі. *Гілея* : наук. вісн. Київ, 2017. Вип. 118. С. 273–278. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gileya_2017_118_67 (дата звернення: 27.10.2025).

68. Соснін О. В., Корнейко О. В., Шестак І. М. Проблеми розвитку комунікацій у контексті безпеки. *Стратегічна панорама*. 2009. № 1. С. 172–178.

69. Соснін О. В. Інформаційна політика України: проблеми розбудови. *Стратегічна панорама*. 2005. № 3. С. 186–192.

70. Соснін О. В. Місце інформаційної діяльності в інноваційній моделі розвитку економіки України. *Стратегічна панорама*. 2004. № 1. С. 170–176.

71. Толкованов В. В., Гук А. К., Олуйко В. М., Прошко В. Я. Посібник з питань партисипативної демократії (демократії участі) на місцевому рівні. Київ : Крамар, 2011. 199 с.

72. Труш О. О., Василенко Д. В. Інформаційно-аналітична діяльність у системі публічного управління. *Центральноукраїнський вісник права та публічного управління*. 2024. № 4. С. 49–55.

73. Цвих В., Неліпа Д. Сучасна теорія публічного управління в США: від постбюрократичної парадигми Б. Армаджані та М. Барзеля до постмодерної

концепції Ч. Фокса та Г. Міллера. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління*. 2020. Випуск 11. С. 53–61. URL: <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2019/11-6/7> (дата звернення: 28.03.2025).

74. Цимбалюк В. С., Гавловський В. Д. Інформаційне право : навч.-метод. комплекс. Київ : Інститут економіки, управління та господарського права. 1999. 183 с.

75. Чернова С., Воронова В. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний та зарубіжний досвід: монографія. Запоріжжя : ЗДІА. 2016. 606 с.

76. Шарій В. І. Характеристика світових тенденцій розвитку місцевого самоврядування. *Публічне адміністрування: теорія і практика*. Електронний збірник наукових праць. 2012. Випуск 1 (7). URL: http://www.nbu.gov.ua/e-journals/Patp/2012_1/12svirms.pdf (дата звернення: 11.04.2025).

77. Швецова-Водка Г. М. Документознавство: словник-довідник : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : Знання, 2012. 320 с.

78. Швець М. Я., Калюжний Р. А., Павловський В. Д. Основи інформаційного права та концепція формування системи інформаційного законодавства України. *Наукові записки НАУКМА*. 2001. Т. 19. Ч. І: Спеціальний випуск. С. 168–172.

79. Шедяков В. Є. Інформаційне забезпечення організаційно-управлінської діяльності як фактор конкуренції. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 9. С. 96–102. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2023_9_14 (дата звернення: 27.10.2025).