

# ФІЛОСОФІЯ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ PHILOSOPHY OF ECONOMICS AND MANAGEMENT

УДК 35:005.92:303.6

DOI <https://doi.org/10.32782/hst-2025-24-101-30>

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

ВЕНГЕР, ОЛЬГА<sup>1</sup>ЖИХАР, ГЛІБ<sup>2</sup>

### Анотація

**Актуальність.** Актуальність теми дослідження визначається тим, що у сучасному публічному управлінні, що функціонує в умовах значної турбулентності та динамічних змін, ефективність діяльності органів влади безпосередньо залежить від якості прийнятих управлінських рішень. У складних процесах, які відбуваються в системі публічного управління й адміністрування, інформація стає ключовим елементом ефективного прийняття рішень і формування політики. Характер публічного управління вимагає стратегічного підходу до використання можливостей інформації. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю наукового обґрунтування принципів та підходів до формування комплексної системи інформаційно-аналітичного забезпечення (ІАЗ). Робота має на меті розкрити теоретичні основи та запропонувати методологічні підходи до створення такої системи, що дозволить трансформувати розрізнені дані в цінне знання для підтримки обґрунтованих, прозорих та орієнтованих на результат управлінських рішень. **Метою статті** є метою даного дослідження є аналіз та систематизація теоретичних положень, а також розробка практичних методологічних рекомендацій щодо формування ефективної ІАЗ, яка б сприяла підвищенню якості управлінських рішень у публічному секторі. **Методологія дослідження** включає аналіз наукової літератури щодо основних теоретико-методологічних підходів формування інформаційно-аналітичного забезпечення; методи структурно-функціонального аналізу, системно-аналітичні методи, прогнозування і моделювання. Визначена мета дослідження та методологія роботи зумовили використання загальнонаукових методів: аналізу, синтезу, абстрагування, класифікації. **Результати дослідження** підкреслюють необхідність використання сучасних технологій та інноваційних інструментів аналізу даних для підвищення якості та швидкості прийняття рішень у публічному управлінні. Окреслено основні завдання системи інформаційно-аналітичного забезпечення, серед яких: вибір достовірних джерел інформації, забезпечення інформаційної взаємодії в органах влади, розробка шляхів реагування на проблемні ситуації тощо. **Зроблено висновок**, що ефективна система ІАЗ є фундаментом сучасного публічного управління. Вона забезпечує об'єктивність, прозорість та ефективність прийнятих рішень, знижуючи ризики та підвищуючи довіру до державних інституцій.

**Ключові слова:** публічне управління, держава, інформаційно-аналітичне забезпечення, управлінські рішення, інструменти.

**Виклад основного матеріалу.** Інформаційно-аналітичне забезпечення (ІАЗ) у державному управлінні є ключовим інструментом для прийняття обґрунтованих рішень. Воно ґрунтується на детальному аналізі конкретних сфер управління та визначенні пріоритетних цілей. Головне завдання ІАЗ – сприяти:

1. Стійкому розвитку держави: створювати оптимальні умови для ефективного функціонування усіх державних інститутів.

2. Економічному зростанню: покращувати основні економічні показники, збільшувати зайнятість, залучати інвестиції та підтримувати інноваційні проекти.

3. Стабілізації фінансової системи: ефективно планувати та збільшувати податкові надходження, управляти фінансовими потоками та забезпечувати стабільність бюджету.

Розвитку соціальної сфери: покращувати інфраструктуру та ефективно управляти системами

<sup>1</sup> Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні Запорізького національного університету (Запоріжжя, Україна)  
E-mail: [vengerolya14@gmail.com](mailto:vengerolya14@gmail.com)

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3758-7891>

<sup>2</sup> Інженерний навчально-науковий інститут імені Ю. М. Потебні Запорізького національного університету (Запоріжжя, Україна)  
E-mail: [glebzyh@gmail.com](mailto:glebzyh@gmail.com)

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-7185-2887>

соціального захисту, охорони здоров'я, освіти та житлово-комунального господарства.

Таким чином, система інформаційно-аналітичного забезпечення державного управління повинна враховувати пріоритетні напрямки розвитку економіки, наявність ресурсів, демографічні та міграційні особливості певної території. На думку В.Р. Котковського, сам процес управління доцільно розглядати як поєднання трьох режимів прийняття рішень. Стратегічний рівень передбачає виявлення проблемних ситуацій у різних сферах життєдіяльності, аналіз і прогноз довгострокових тенденцій соціально-економічного розвитку, а також аналіз і прогноз суспільно-політичних тенденцій і створення системи врівноваження різних проявів політичної активності. На даному рівні генеруються методи вирішення проблем, розробляються концептуальні підходи, оптимізуються моделі і сценарії розвитку. На оперативному рівні виробляється моніторинг та аналіз поточного стану елементів соціально-економічної та суспільно-політичної сфер, формуються плани реалізації концепцій, моделей і сценаріїв розвитку, здійснюється оперативний контроль і коригування виконання планів і проєктів. Ситуаційне управління передбачає одночасно прогнозування і запобігання екстремальних ситуацій, створення сценаріїв їх виникнення та розвитку, безперервний моніторинг характеристик і показників потенційно небезпечних природних, техногенних, соціально-політичних факторів і забезпечення організаційно-технічних питань здійснення управління в екстремальних умовах (Котковський В.Р., 2015).

**Мета статті** полягає у теоретико-методологічному обґрунтуванні засад формування системи інформаційно-аналітичного забезпечення в публічному управлінні, визначенні її сутності, структурних елементів та функціональних можливостей, а також у розробці концептуальних підходів до підвищення ефективності управлінських рішень на основі використання сучасних цифрових технологій та інструментів аналітики.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання прийняття управлінських рішень є предметом для теоретичних розвідок багатьох фахівців у сфері науки державного управління, зокрема, тих, хто аналізує технології державно-управлінської діяльності. У деяких публікаціях здійснено спробу з'ясувати зміст процедури прийняття управлінських рішень: В. Авер'янов, Г. Атаманчук, В. Бакуменко, Я. Берсуцкий,

А. Васильєва, С. Гук, В. Козбаненко, А. Крупник, А. Мельник, С. Мосов, Н. Нижник, Е. Саак, В. Тюшняков Н. Чумаченко та ін. Значний інтерес з боку дослідників викликає спроба упорядкувати механізми реалізації управлінських рішень, розробити системи інформаційно-аналітичного забезпечення їх підготовки, на теоретико-методологічному рівні з'ясувати об'єктивні передумови прийняття ефективних управлінських рішень в системі державного управління. Тут варто зазначити наукові розробки А. Васіна, В. Горбатенка, А. Дегтяра, М. Комкова, Б. Лазарєва, О. Ларичева, М. Лебедева, Б. Литвака, О. Оболенського, В. Рижих, Г. Рузавіна, В. Судакова, Ю. Тихомирова, В. Троня, Р. Фатхутдінова, В. Цветкова та ін.

Поєднання передових інформаційних технологій змінило спосіб функціонування органів публічної влади. Інформація вийшла за межі статусу простого ресурсу. Інформаційно-аналітична діяльність охоплює системний підхід, що передбачає збір, обробку, аналіз та інтерпретацію даних для формулювання відповідних альтернатив. Отримані дані є основою, на якій базуються публічно-управлінські рішення, кризове управління та стратегічне планування. Глибоке розуміння інформаційно-аналітичної діяльності є потрібним для оптимізації ефективності та результативності в публічному управлінні.

**1. Основні завдання інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності органів публічної влади та їхній вплив на управлінські рішення.** До ключових завдань інформаційно-аналітичного забезпечення належать (Ганцюк, 2018):

- вибір надійних джерел первинної інформації (збір достовірних джерел первинної інформації, сортування, обробка, зберігання та надання зацікавленим особам);
- сприяння інформаційній взаємодії між структурними підрозділами органів влади (встановлення ефективних інформаційних зв'язків між різними підрозділами у структурі органів влади);
- розробка альтернативних стратегій поведінки в проблемних ситуаціях та пропонування відповідних стратегій органам державної влади;
- забезпечення інформаційної підтримки діяльності органів влади (надання всебічної інформаційної підтримки протягом усього процесу функціонування владного суб'єкта).

Якісна інформація має бути адекватною, повною, оперативною та корисною для досягнення цілей публічного управління, особливо в надзви-

чайних ситуаціях. Оцінка якості роботи системи інформаційно-аналітичного забезпечення цивільного захисту може допомогти визначити раціональний спосіб прийняття рішень, що забезпечує якість, повноту, оперативність та корисність у надзвичайних ситуаціях (Bielikova, Tverdokhlib, Poteriaiko, 2022).

Формування системи ІАЗ ґрунтується на міждисциплінарному підході, що поєднує знання з таких галузей:

Теорія систем: Розглядає ІАЗ як складну систему, що складається з взаємопов'язаних елементів: джерел інформації, методів її обробки, каналів передачі та кінцевих користувачів.

Теорія управління: Визначає, що ІАЗ є невід'ємною частиною управлінського циклу. Вона забезпечує кожен його етап: від діагностики проблеми до контролю за виконанням.

Концепція «доказового управління» (Evidence-Based Policy-Making): Ця концепція є філософською основою, що вимагає, аби публічні рішення ґрунтувалися на достовірних фактах, а не на політичній кон'юктурі чи ідеології. ІАЗ є інструментом для реалізації цієї концепції.

Управлінська діяльність об'єктивно потребує регулярного підвищення власної ефективності в інтересах відповідності державним інтересам і стратегічним цілям, що встановлюються особами, які приймають рішення. Процес осмислення тенденцій суспільного розвитку, наукового пошуку потенцій, генерації управлінських новацій та удосконалення основ, методів і технологій організаційного управління діалектичний і як один із важливих аспектів еволюційного співрозвитку науки, техніки і суспільства має незмінну значущість та актуальність.

**2. Сучасні цифрові технології, що трансформують інформаційно-аналітичне забезпечення управління організаціями в умовах глобальної цифровізації.** Державна політика як системний об'єкт являє собою елемент управління системою «технології і техніка – суспільство і держава». Сучасні завдання управління, відображаючи специфіку об'єктів управління – великих стратифікованих цілеспрямованих організаційних систем, відрізняються особливою структурно-функціональною складністю, багатоглибкістю, багатокритеріальністю, що продукується зокрема розмаїттям перехресних прямих і зворотних зв'язків, які вимагають врахування при синтезі державної політики (Rubtcova & Pavenkov, 2019).

Носіями специфічного політичного, економічного, суспільно-історичного, культурного та ін. досвіду попередніх поколінь є особи, які приймають рішення, або спеціалісти-професіонали – експертні організації та спільноти. У своїх рекомендаціях вони спираються на науковий підхід та науковий метод, що задають методологічну схему міждисциплінарних системних досліджень об'єктів управління, які базуються на глибокому комплексному розумінні світових суспільних процесів та науково-технічного розвитку.

На тлі зовнішньо- та внутрішньополітичних подій в Україні надзвичайно актуалізується необхідність підвищення ефективності держави і суспільства та їх інститутів, що виступають як елементи складної організаційної системи, які взаємодіють і протидіють одночасно. Зокрема, необхідним стає кардинальне підвищення ефективності державного та корпоративного управління, що технічно можливо досягнути за рахунок посилення рівня цифровізації, інформатизації та інтелектуалізації, широкого розвитку і впровадження в управлінську практику сучасних ІТ-технологій.

Серед інформаційних технологій, що прискорюють ситуаційний аналіз та прийняття управлінських рішень, дослідники виділяють: бази даних, інформаційні моделі, цифрові двійники реальних об'єктів – продуктів та процесів, віртуальні підприємства, інформаційно-аналітичні центри, ситуаційні центри, інтегроване інформаційне середовище, мережеві програмно-апаратні середовища, єдиний інформаційний простір, технології штучного інтелекту, а також великий спектр методів аналітичної математики, предикативної, прогнозовної аналітики.

У державно-інформаційному просторі виділяються наступні джерела, що об'єктивно породжують управлінську інформацію: – законодавчі й інші акти, що дають право державним органам і державним службовцям на прийняття певних управлінських рішень або здійснення управлінських дій (рішення та дії з виконання законів й інших нормативних актів); – звернення громадян у державні органи щодо реалізації своїх законних інтересів і суб'єктивних прав (обслуговування і захист прав і свобод громадян); – обов'язкові розпорядження, вказівки (директиви), передані по управлінській вертикалі від вищестоящих державних органів до нижчестоящих, які належить виконувати та які забезпечують цілісність системи державного управління; – факти, відносини,

що виявляються в процесах контролю (зворотний зв'язок), що відображають стан керованих об'єктів, а також рівень функціонування суб'єкта управління; – кризові (екстремальні) й інші складні ситуації, що потребують оперативного й активного втручання державних органів і посадових осіб (управлінська інформація про стани суспільних процесів). Існування кризових джерел визначає вироблення апріорно необхідних процедур (алгоритмів) управлінських дій. Незважаючи на унікальність кризових ситуацій, повинні бути продумані й відпрацьовані моделі швидкого реагування конкретних державних структур і посадових осіб (Котковський, 2015).

Важливим є питання про якісний зміст і кількісні потреби в інформації, що циркулює в органах державного управління. Ці аспекти мають найважливіше значення для підвищення ефективності інформаційного забезпечення державного управління. Виокремлюють наступні чинники ефективності державного управління: інформація повинна відповідати балансу цілей, що ставить управлінська структура, і засобам, якими вона має намір їх досягати. Її якісність і достатність дають змогу державній структурі мати перед собою дієвий план, визначати реальні й точні цілі управлінських впливів; наявність механізму взаємодії органу державного управління з постачальниками інформації на основі правових норм, раціональної організації інформаційних потоків, упорядкування процесів її збору і розповсюдження (необхідно передбачити відповідальність за вірогідність, повноту й оперативність інформації, а також її обсяг і конкретну тематику); здійснити систематизацію, обробку, акумулювання й експертизу інформації (ця робота може бути покладена на інформаційно-аналітичний відділ установи).

Головна мета системи інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень полягає в тому, щоб на базі зібраних вихідних даних одержати вторинну, оброблену інформацію, що є основою для прийняття управлінських рішень. Досягнення цієї мети передбачає вирішення низки часткових завдань, таких, як збір первинної інформації, її класифікацію і збереження, розподіл між структурними підрозділами органу управління і його працівниками, підготовку до опрацювання, власне опрацювання (перетворення), подання органу управління в опрацьованому вигляді, забезпечення прямих і зворотних зв'язків у її циркуляції тощо. Головною умовою побудови ефективної системи державного управ-

ління, заснованого на розмаїтості форм власності, принципах громадянського суспільства, широкому розвитку механізмів самоуправління, повноті прав і свобод особи, головування закону й інших демократичних принципів і цінностей, повинно бути створення інтегрованої інформаційної системи державного управління (Bielikova, Tverdokhlib., Poteriaiko, 2022).

**3. Підсистеми інтегрованої системи інформаційно-аналітичної діяльності у процесі реалізації публічного управління та їхня роль.** Трансформація інформаційно-аналітичного забезпечення управління організацією в умовах глобальної цифровізації – це процес адаптації та модернізації систем збору, обробки, аналізу та використання даних для управління організаціями під впливом сучасних цифрових технологій і глобальних тенденцій цифровізації. Цей процес охоплює такі аспекти:

1) Автоматизація збору даних, в основі якого використання штучного інтелекту, машинного навчання, Інтернету речей (IoT) та інших технологій для автоматичного збору великих обсягів даних у реальному часі.

2) Впровадження аналітичних платформ для аналізу та прогнозування на основі даних (Big Data, Data Analytics, Business Intelligence), що дозволяє отримувати більш точні й оперативні управлінські рішення.

3) Використання хмарних сервісів для зберігання та обробки інформації, що підвищує гнучкість, безпеку та масштабованість інформаційно-аналітичних систем.

4) Використання цифрових платформ для забезпечення ефективної комунікації, співпраці та обміну інформацією між різними рівнями управління організацією.

5) Прийняття рішень на основі даних (DataDriven Management), в основі якого перехід до моделі управління, де ключові рішення ухвалюються на основі даних, що підвищує їхню обґрунтованість і ефективність (Воронкова, Кошелевський, & Лисиця, 2024).

Дата-аналітичний підхід (data analytics approach) у бізнес-аналітиці стає все більш важливим у сучасному світі, де дані є основою для прийняття рішень. Цей підхід передбачає використання різних методів і технологій для збору, обробки, аналізу та візуалізації даних, що дозволяє організаціям отримувати цінну інформацію і робити обґрунтовані рішення. Основні компоненти дата-аналітичного підходу:

1) Збір даних є першим кроком у дата-аналітичному підході. Дані можуть бути зібрані з різних джерел, таких як бази даних, веб-сайти, соціальні мережі та інші платформи.

2) Обробка даних, у контексті яких зібрані дані очищаються, структуруються та перетворюються у зручний формат для аналізу. Це може включати усунення дублікатів, заповнення пропусків і нормалізацію даних.

3) Аналіз даних включає в себе використання статистичних і математичних методів для виявлення закономірностей, трендів та аномалій. Використовуються різні техніки, такі як описова статистика, регресійний аналіз, класифікація, кластеризація та інші.

4) Візуалізація даних є важливим етапом, оскільки вона допомагає представити результати аналізу у зрозумілому форматі. Це може включати графіки, діаграми, інтерактивні панелі та інші візуальні елементи. Ясна візуалізація дозволяє приймати швидкі рішення та ефективно комунікувати з різними зацікавленими сторонами (Палій, 2022).

5) На основі отриманих результатів проводиться прийняття рішень. Дата-аналітичний підхід дозволяє бізнесу швидше і точніше реагувати на зміни на ринку та в бізнес-середовищі.

Важливу роль у прийнятті ефективних управлінських рішень в Україні відіграє сучасна глобальна інформаційно-аналітична система «СОТА», розроблена апаратом Ради національної безпеки і оборони України, презентована в 2021 р., яка містить вичерпну верифіковану інформацію відносно різноманітних галузей життєдіяльності країни та національної безпеки. Працюючи з Big Data, система забезпечує зберігання, об'єднання та аналіз даних із різноманітних джерел із метою підвищення достовірності, ефективного моніторингу стану національної безпеки у понад 20-ти напрямках (зокрема, внутрішньо- та зовнішньополітична безпека, соціальна безпека, поширення захворюваності на коронавірусну інфекцію в Україні та світі, просторова і функціональна трансформація, самоуправління в контексті децентралізації, місцеві бюджети та дієздатність громад, використання надр, економічна безпека, фінансові ринки та ін.) та підвищення ефективності координації діяльності державних органів («В Україні презентували сучасну систему «СОТА»», 2021).

Системи підтримки прийняття рішень, розроблені шляхом системної інтеграції інформаційно-

аналітичних технологій підтримки прийняття рішень, здійснюють суттєвий вплив на хроноструктуру процесу реагування на проблемну ситуацію, тим самим суттєво скорочуючи тривалість управлінського циклу, етап моніторингу та аналізу проблемної ситуації і етап підготовки управлінського рішення (Karim, 2011, с. 462).

Ефективна реалізація співробітництва в управлінській діяльності може бути реалізована лише за допомогою системного підходу до процесу координації взаємних дій усіх органів управління, які беруть участь у його організації. Основою інтеграції окремих елементів суб'єктів організації взаємодії є інформаційноаналітична діяльність, яка слугує механізмом об'єднання суб'єктів в єдине ціле (Котковський, 2015)..

Інформаційно-аналітична діяльність у процесі реалізації публічного управління – це цілісна система, що складається з підсистем, кожна з яких спрямована на забезпечення виконання певних завдань. До підсистем науковці відносять таке: інформаційно-комунікативне середовище; моніторинг проблемних ситуацій; інформаційно-документальне обслуговування; ситуаційний і системний аналіз (аналітично-інформаційні дослідження); підтримка процесів підготовки та прийняття управлінських рішень; підтримка управління самим суб'єктом владних повноважень (Ганцюк, 2018).

Вказана інтегрована система відіграє важливу роль в ефективному публічному управлінні, надаючи точну та своєчасну інформацію, аналізуючи складні ситуації, допомагаючи процесам прийняття рішень і підвищуючи загальну ефективність управління. Кожна підсистема робить свій внесок у безперебійне забезпечення інформаційно-аналітичної діяльності, надаючи змогу суб'єктам владних повноважень ефективно реалізовувати власні функції.

**Висновки.** Будь-яка управлінська діяльність – це процес перероблення інформації про стан об'єкта управління та вироблення рішень про його збереження і поступальний розвиток у часі та просторі в умовах різноманітних обмежень і стримуючих факторів. Підвищенню ефективності управлінських рішень може посприяти лише систематизована, комплексна інформація, тобто така, що поєднує в собі різноманітні види та відомості, історично і логічно пов'язані, які надходять у чітко визначеному порядку послідовності. Дотримання цієї вимоги дозволяє суб'єкту управління постійно переглядати соціальний

об'єкт у всій його складності та багатоманітності, коригувати його функціонування і розвиток відповідно до кожної конкретної ситуації. Інформаційно-аналітичні системи роблять значний внесок у процес прийняття управлінських рішень – їх впровадження позитивно вплинуло на це на різних рівнях державного управління, змінивши спосіб і швидкість надання інформації особам, які приймають рішення, надаючи актуальну, своєчасну та точну інформацію.

Ряд об'єктивних і суб'єктивних факторів на сучасному етапі зумовлюють необхідність: розробок різноманітних стратегій інформаційно-аналітичних систем для задоволення організаційних потреб органів державного управління; розробок стратегій успішного інтегрування нових технологій у власну діяльність, включно з відповідним фінансуванням та адекватним

технічним обслуговуванням для забезпечення необхідного потоку інформації для прийняття рішень із коротко-строгового та довгострокового планування; надання співробітникам адекватної підготовки для забезпечення ефективного використання інформаційно-аналітичних систем.

Слід підкреслити, що створення та впровадження передових інформаційно-аналітичних систем для підтримки публічного управління є пріоритетним напрямком для подальших наукових досліджень та практичних розробок. Використовуючи інноваційні технології та вирішуючи визначені проблеми, органи публічного управління можуть значно підвищити свою спроможність приймати обґрунтовані рішення та ефективно управляти кризами, покращуючи громадську безпеку та стійкість.

#### Список використаних джерел

- Котковський В. Р. Інформаційно-аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень у діяльності органів державної влади. *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 4 (51) URL: [https://duikt.edu.ua/uploads/l\\_21\\_59214887.pdf](https://duikt.edu.ua/uploads/l_21_59214887.pdf)
- 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*. 2018. Том 29 (68). № 2. С. 63–67.
- Bielikova K. H., Tverdokhlib O. S., Poteriaiko S. P. Information and analytical support for making well-informed administrative decisions in civil protection system. *Scientific Bulletin of National Mining University*. 2022. No 2. P. 73–78.
- Rubtcova M. V., Pavenkov O. V. Information Technology in Government Decision Making: Current Trends (April 23, 2019). *The IIER – 628th International Conference on Advances in Business Ukrainian Journal on Library and Information Science*. Issue 10)173Management and Information Technology (ICABMIT). CHENNAI, 2022. Tamil Nadu, India 23rd-24th April 2019. URL: <https://ssrn.com/abstract=3376957>.
- 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. <https://doi.org/10.31866/2616-7654.10.2022.269493>.
- Мельник Т. Складові належного інформаційно-аналітичного забезпечення публічного управління регіональним розвитком. *Ефективність державного управління*. 2020. № 4(65). С. 139–154.
- Василенко Д.В. Розвиток інформаційно-аналітичного забезпечення підтримки рішень органів публічного управління в умовах надзвичайних ситуацій. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2023. № 4(91) URL: [https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk\\_kntu/article/view/822/789](https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/822/789)
- Воронкова, В., Кошелевський, В., & Лисиця, С. Цифрова трансформація інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських процесів у сучасних організаціях в умовах глобальної цифровізації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. 5 (14). С. 33-41. <https://doi.org/10.32782/dees.14-5>
- Воронкова В.; Кивлюк О.; Андрюкайтене Р. Еволюція від активного відповідального громадянства до цифрового в контексті критичного мислення: досвід країн ЄС *Humanities studies. Zaporizhzhia : Zaporizhzhia National University*. 2023, vol. 91, no. 14, С. 23-34.
- Ажажа, М., Пеліова, Я., Несторенко, Т. (2023). Комунікативна політика держави в контексті посилення суспільного впливу. *Modeling the development of the economic systems*, 2023. 2. С. 79–88. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-11>
- В Україні презентували сучасну систему «СОТА», яка містить вичерпну інформацію з різних сфер життєдіяльності країни, більшість даних буде публічною. Президент України Володимир Зеленський : офіс. інтернет-представництво. 5 жовт. 2021. URL: <https://www.president.gov.ua/news/v-ukrayini-prezentuvali-suchasnu-sistemu-sota-yaka-mis-tit-vi-70933>.

Karim A. J. The Significance of Management Information Systems for Enhancing Strategic and Tactical Planning. *Journal of Information Systems and Technology Management*. 2011. Vol. 8, No. 2. P. 459–470. DOI: <http://dx.doi.org/10.4301/s1807-17752011000200011>

### References

Kotkovskiy V. R. (2015). «Informatsiino-analitychne zabezpechennia pryiniattia upravlinskykh rishen u diialnosti orhaniv derzhavnoi vlady». *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*. Vyp. 4 (51) URL: [https://duikt.edu.ua/uploads/l\\_21\\_59214887.pdf](https://duikt.edu.ua/uploads/l_21_59214887.pdf)

Hantsiuk T. D. (2018). *Systema informatsiino-analitychnoho zabezpechennia derzhavnoho upravlinnia: elementnyi sklad ta etapy zdiisnennia*. Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Derzhavne upravlinnia. Tom 29 (68). № 2. 63–67.

Bielikova K. H., Tverdokhlib O. S., Poteriaiko S. P. (2022) Information and analytical support for making well-informed administrative decisions in civil protection system. *Scientific Bulletin of National Mining University*. No 2. 73–78.

Rubtcova M. V., Pavenkov O. V. (2022) Information Technology in Government Decision Making: Current Trends (April 23, 2019). The IIER – 628th International Conference on Advances in Business Ukrainian Journal on Library and Information Science. Issue 10) 173 Management and Information Technology (ICABMIT). CHENNAI, Tamil Nadu, India 23rd-24th April 2019. URL: <https://ssrn.com/abstract=3376957>.

Palii, S. (2022). Suchasni tendentsii rozvytku informatsiino-analitychnoho zabezpechennia u konteksti pryiniattia efektyvnykh upravlinskykh rishen: (na prykladi orhaniv derzhavnoi vlady Ukrainy). *Ukrainskyi zhurnal z bibliotekoznavstva ta informatsiinykh nauk*, (10), 166–174. <https://doi.org/10.31866/2616-7654.10.2022.269493>.

Melnyk T. (2020). Skladovi nalezhnoho informatsiino-analitychnoho zabezpechennia publichnoho upravlinnia rehionalnym rozvytkom. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*. № 4(65). 139–154.

Vasylenko D. V. (2024) Rozvytok informatsiino-analitychnoho zabezpechennia pidtrymky rishen orhaniv publichnoho upravlinnia v umovakh nadzvychainykh sytuatsii. *Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu*. № 4(91). URL: [https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk\\_kntu/article/view/822/789](https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/822/789)

Voronkova, V., Koshelevskiy, V., & Lysytsia, S. (2024). Tsyfrova transformatsiia informatsiino-analitychnoho zabezpechennia upravlinskykh protsesiv u suchasnykh orhanizatsiiakh v umovakh hlobalnoi tsyfrovizatsii. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*. 5 (14). 33–41. <https://doi.org/10.32782/dees.14-5>

Voronkova V.; Kyvliuk O.; Andriukaitene R. *Evoliutsiia vid aktyvnoho vidpovidalnoho hromadianstva do tsyfrovoho v konteksti krytychnoho myslennia: dosvid krain YeS Humanities studies*. Zaporizhzhia : Zaporizhzhia National University. 2023, vol. 91, 14, 23–34.

Azhazha, M..., Peliova, Ya., Nestorenko, T. (2023). *Komunikatyvna polityka derzhavy v konteksti posylennia suspilnoho vplyvu*. Modeling the development of the economic systems, (2), 79–88. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-11>

V Ukraini prezentuvaly suchasnu systemu «SOTA», yaka mistyt vycherpnu informatsiiu z riz-nykh sfer zhyttiediialnosti krainy, bilshist danykh bude publichnoiu. Prezydent Ukra-yiny Volodymyr Zelenskyi : ofits. internet-predstavnytstvo. 5 zhovt. 2021. URL: <https://www.president.gov.ua/news/v-ukrayini-prezentuvali-suchasnu-sistemu-sota-yaka-mis-tit-vi-70933>.

Karim A. J. (2011) The Significance of Management Information Systems for Enhancing Strategic and Tactical Planning. *Journal of Information Systems and Technology Management*. Vol. 8, No. 2. 459–470. DOI: <http://dx.doi.org/10.4301/s1807-17752011000200011>

**OLGA, VENGER** – Candidate of Political Sciences,  
Associate Professor of the Department of Management and Administration,  
Engineering educational and scientific Institute  
named after Y.M. Potebnya of Zaporizhzhia National University, Zaporizhzhia, Ukraine)  
E-mail: vengerolya14@gmail.com  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3758-7891>

**GLEB, ZHYKHAR** – Postgraduate student  
of of the Department «Public Management and Administration Engineering educational  
and scientific Institute named after Y.M. Potebnya of Zaporizhzhia National University,  
Zaporizhzhia, Ukraine)  
E-mail: glebzhy@gmail.com  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-7185-2887>

## **METHODS OF CAREER DEVELOPMENT OF EMPLOYEES IN THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM AT AN INDUSTRIAL ENTERPRISE**

### **Abstract**

The relevance of the research topic is determined by the fact that in modern public administration, which operates in the conditions of significant turbulence and dynamic changes, the effectiveness of the authorities depends directly on the quality of management decisions. In complex processes that take place in the public administration and administration system, information becomes a key element of effective decision-making and policy. The nature of public administration requires a strategic approach to the use of information. The relevance of this study is conditioned by the need for scientific substantiation of principles and approaches to the formation of a complex system of information and analytical support (IAZ). The work aims to reveal the theoretical foundations and offer methodological approaches to the creation of a system that will allow you to transform disparate data into valuable knowledge to support sound, transparent and managerial decisions oriented. The purpose of this study is to analyze and systematize theoretical provisions, as well as to develop practical methodological recommendations for the formation of effective IAZ, which would help to improve the quality of management decisions in the public sector. The research methodology includes the analysis of scientific literature on the basic theoretical and methodological approaches of formation of information and analytical support; Methods of structural and functional analysis, system-analytical methods, forecasting and modeling. The purpose of the study and methodology of work led to the use of general scientific methods: analysis, synthesis, abstraction, classification. The results of the study emphasize the need to use modern technologies and innovative data analysis tools to improve the quality and speed of decision-making in public administration. The main tasks of the information and analytical support system are outlined, including: the choice of reliable sources of information, ensuring information interaction in the authorities, development of ways of response to problematic situations, etc. It is concluded that the effective system of IAZ is the foundation of modern public administration. It provides objectivity, transparency and efficiency of decisions made, reducing risks and increasing confidence in government institutions.

**Key words:** public administration, state, information and analytical support, management decisions, tools.

© The Authors(s) 2025  
This is an open access article under  
The Creative Commons CC BY license

Received date 06.07.2025  
Accepted date 15.08.2025  
Published date 07.09.2025

**How to cite:** Венгер, Ольга, Жихар, Гліб. Теоретико-методологічні засади формування системи інформаційно-аналітичного забезпечення в публічному управлінні. HUMANITIES STUDIES: Collection of Scientific Papers / Ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia: Publishing house «Helvetica», 2025. 24(101). P. 280–287  
doi: <https://doi.org/10.32782/hst-2025-24-101-30>