

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

МАТЕЙЧУК МИХАЙЛО МИХАЙЛОВИЧ
Інформаційно-аналітичне забезпечення процесу прийняття
управлінських рішень

спеціальність 073 Менеджмент
освітньо-професійна програма – Менеджмент
Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи МЕНм-21
Матейчук Михайло Михайлович

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Заставнюк Любов
Іванівна

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.....	6
1.1. Інформаційно-аналітичне забезпечення процесу прийняття управлінських рішень: зміст, основні етапи, підходи та методи.....	6
1.2. Фундаментальні аспекти процесу формування системи інформаційно-аналітичного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень.....	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ЗАЛІЩИЦЬКІЙ МІСЬКІЙ РАДІ.....	23
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності Заліщицької міської ради.....	23
2.2. Аналіз стану інформаційно-аналітичного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень у менеджменті Заліщицької міської ради.....	34
2.3. Оцінка впливу внутрішніх та зовнішніх комунікаційних процесів на ефективність інформаційно-аналітичного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень у Заліщицькій міській раді.....	41
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ЗАЛІЩИЦЬКІЙ МІСЬКІЙ РАДІ.....	47
3.1. Рекомендації щодо удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень у Заліщицькій міській раді.....	47
ВИСНОВКИ.....	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	55

ВСТУП

В умовах динамічного розвитку економіки, цифровізації суспільства та зростання обсягів інформації особливої значущості набуває питання ефективного інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських рішень. Сучасні організації функціонують у середовищі постійних змін, що потребує оперативного реагування, гнучкості та прийняття науково-обґрунтованих рішень. Саме якість, повнота й достовірність інформації визначають ефективність управлінського процесу, адже будь-яке рішення базується на аналізі даних.

Інформаційно-аналітичне забезпечення виступає ключовою складовою системи менеджменту, оскільки воно створює базу для прогнозування, планування, контролю та оцінки результатів діяльності. Наявність налагодженої системи збору, обробки, аналізу та зберігання інформації дає змогу керівникам приймати виважені рішення, зменшувати ризики, підвищувати конкурентоспроможність організації та ефективність використання ресурсів.

У сучасних умовах цифрової трансформації підприємств особливого значення набуває впровадження інформаційно-аналітичних систем і технологій, які дозволяють автоматизувати процеси управління, швидко отримувати актуальні дані та здійснювати комплексний аналіз показників діяльності. Інформація перетворюється на стратегічний ресурс, а вміння її ефективно використовувати - на конкурентну перевагу. Дослідження проблеми інформаційно-аналітичного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень є важливим як у теоретичному, так і в практичному аспекті, оскільки воно сприяє формуванню науково обґрунтованих підходів до управління, підвищенню якості рішень і розвитку інноваційних систем менеджменту в сучасних організаціях.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Серед українських дослідників, які вивчали проблематику ухвалення управлінських рішень в умовах трансформацій і системних змін у територіальних громадах,

виділяють таких учених: І. Богданов, який досліджує стратегічне управління та процеси прийняття рішень у сучасних органах місцевого самоврядування, застосовуючи методи системного аналізу та інноваційного розвитку; Т. Матвієнко, що аналізує особливості управлінських рішень у громадах в умовах нестабільності та соціально-економічних змін; І. Бабіч, який зосереджується на питаннях управління ризиками та застосуванні моделей ухвалення рішень для підвищення ефективності управлінських процесів у громадах; С. Шапаренко, що вивчає процеси прийняття рішень у ситуаціях невизначеності та вплив інноваційних технологій на діяльність органів місцевого самоврядування. Дослідження цих учених дозволяють глибше зрозуміти технології ухвалення управлінських рішень у територіальних громадах та забезпечують наукову основу для подальшого розвитку ефективного управління.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо інформаційно-аналітичного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень та розроблення концептуальних передумов їх оптимізації.

Для досягнення вказаної мети поставлено та вирішено такі **завдання**:

- досліджено інформаційно-аналітичне забезпечення процесу прийняття управлінських рішень: зміст, основні етапи, підходи та методи;
- обгрунтовано фундаментальні аспекти процесу формування системи інформаційно-аналітичного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень;
- приведено організаційно-економічну характеристику діяльності Заліщицької міської ради»;
- проаналізовано стан інформаційно-аналітичного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень у менеджменті Заліщицької міської ради;
- досліджено оцінку впливу внутрішніх та зовнішніх комунікаційних процесів на ефективність інформаційно-аналітичного

забезпечення процесу прийняття управлінських рішень у Заліщицькій міській раді;

– приведено рекомендації щодо удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень у Заліщицькій міській раді.

Об'єктом дослідження є інформаційно-аналітичне забезпечення процесу прийняття управлінських рішень у Заліщицькій міській раді.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та прикладні аспекти формування та удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень.

Методи дослідження. Методологічною базою даної випускної кваліфікаційної роботи слугують загальнонаукові методи дослідження, зокрема: історичний метод, методи аналізу та синтезу, порівняльного аналізу, абстрактно-логічний підхід, а також статистичні методи.

Наукова новизна полягає у розвитку теоретичних положень щодо інформаційно-аналітичного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що окремі методичні підходи та теоретичні положення щодо інформаційно-аналітичного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень, запропоновані в роботі, доведено до рівня конкретних практичних рекомендацій. Зокрема, запропоновано пропозиції щодо удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень у Заліщицькій міській раді.

Апробація результатів роботи. Основні результати дослідження доповідалися та дістали схвальну оцінку на науково-практичних конференціях, де за результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему: «Особливості ухвалення управлінських рішень в умовах системних змін» - у збірнику тез *V Всеукраїнської науково-практичної конференції з Міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного*

управління в умовах сучасних викликів». (16 травня 2024 р.). Тернопіль. ЗУНУ.

Тези доповідей на тему: «Роль ефективної комунікації в системі управління сучасною організацією» опубліковані у Збірнику тез *VI Всеукраїнської науково-практичної конференції з Міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів». (15 травня 2025 р.). Тернопіль. ЗУНУ.*

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота, зміст якої викладено на 58 сторінках, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури із 35 найменувань, містить 8 таблиць, 10 рисунків.

РОЗДІЛ 1

НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

1.1 Інформаційно-аналітичне забезпечення процесу прийняття управлінських рішень: зміст, основні етапи, підходи та методи

Управлінське рішення є центральним елементом системи менеджменту будь-якої організації. Від його якості залежить ефективність діяльності підприємства, результативність використання ресурсів та рівень досягнення стратегічних цілей. У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, конкуренції та швидких технологічних змін процес прийняття рішень вимагає системного підходу, аналітичного мислення й використання сучасних методів обробки інформації.

Управлінське рішення - це свідомий вибір альтернативи, спрямований на досягнення визначеної мети організації, здійснений суб'єктом управління на основі аналізу інформації [2, с. 78].

Поняття «рішення» у науковій літературі трактується з кількох підходів: як процес, що відбувається у певних умовах реальної діяльності та включає послідовність етапів - підготовку, ухвалення й реалізацію рішення; як дія, пов'язана з вибором, тобто як акт прийняття певного варіанта дій конкретною особою або групою осіб відповідно до встановлених правил чи критеріїв; як результат вибору, що відображає кінцевий продукт прийняття рішення - наприклад, план дій, програму, проект або іншу управлінську розробку.

Зміст управлінського рішення полягає у визначенні проблеми, оцінці можливих варіантів її вирішення та виборі оптимального з них на основі урахування наявних ресурсів, ризиків і зовнішніх чинників. Управлінське рішення має такі основні характеристики: цілеспрямованість (спрямоване на досягнення певного результату); обґрунтованість (базується на достовірній

інформації та аналітичних розрахунках); реалістичність (відповідає можливостям організації); ефективність (забезпечує максимальний результат при мінімальних витратах).

Рішення, як форму результату інтелектуальної діяльності управлінця, характеризують певні властивості, які узагальнено наведені на рис. 1.1.

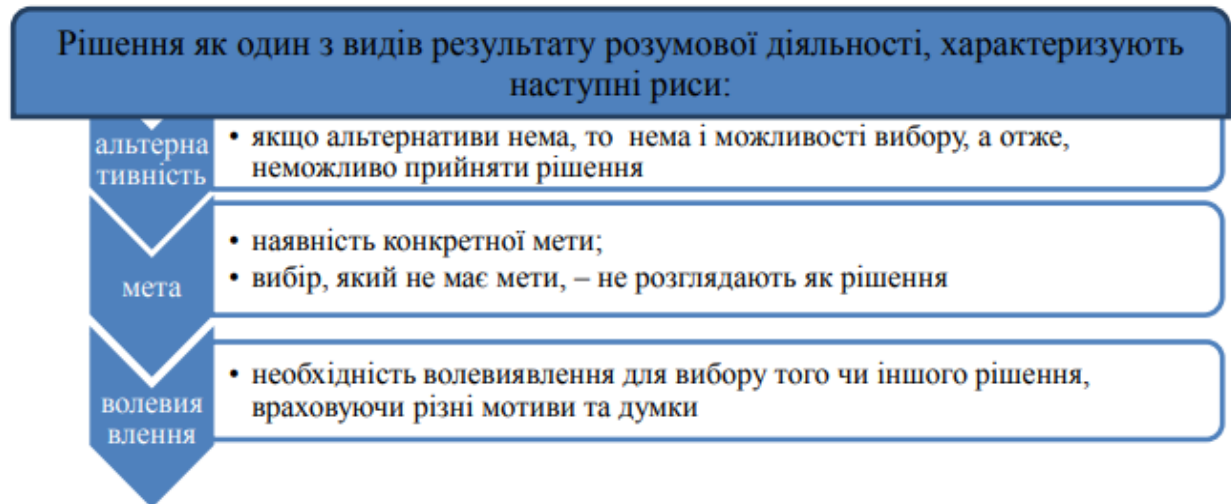


Рис. 1.1 Риси, що характеризують управлінські рішення [5].

Примітка. Сформовано автором на основі [8].

У табл. 1.1 нами подано трактування поняття «управлінське рішення» у наукових працях вітчизняних та зарубіжних учених.

У таблиці наведено узагальнені підходи різних науковців до визначення сутності поняття «управлінське рішення». Аналіз поданих трактувань свідчить про багатогранність цього терміну та різні наукові підходи до його розуміння.

Узагальнюючи наведені підходи, можна зробити висновок, що більшість дослідників розглядають управлінське рішення як свідомий, обґрунтований і цілеспрямований вибір альтернативи, який забезпечує реалізацію управлінських цілей та ефективність діяльності організації.

Отже, проведені дослідження дозволяють узагальнити та констатувати, що під управлінським рішенням слід розуміти свідомий процес аналізу

проблеми, вибору оптимального варіанту дій та його реалізації з метою досягнення визначених стратегічних і тактичних цілей організації.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «управлінське рішення» в працях зарубіжних та вітчизняних учених

Автори	Визначення
Д. Дерлоу [3, 26]	Управлінське рішення – це певна точка управління, при якій роблять вибір між альтернативними можливостями і конкуруючими. Початковим моментом визначають мить, коли виконують дію у конкретному напрямку, а іншу частину можливостей відкидають.
С. В. Цюцюра [1, 116]	Управлінське рішення можна охарактеризувати як результат вибору управлінцем певного способу дій, що забезпечить досягнення намічених цілей або конкретної ситуації.
Г. В. Осовська [6, 339]	Управлінське рішення – конкретний вибір альтернативного варіанта вирішення проблемної ситуації або вольовий акт, що, як правило, має цільове спрямування і покликаний забезпечити досягнення певного результату.
А. В. Василенко [2, 21]	Управлінське рішення – це загальний результат певного творчого процесу керівника, який вимагає конкретних дій колективу, що виступає при цьому об'єктом управління даного керівника.
О. М. Олійниченко [5, 79]	Управлінське рішення - це творчий процес, що передбачає розроблення та реалізацію одного або кількох альтернативних варіантів із сукупності можливих альтернативних, спрямованих на досягнення наміченої мети.

Примітка. Сформовано автором на основі [8, 9, 23].

Відтак процес прийняття управлінських рішень передбачає свідомий, логічно обґрунтований вибір з-поміж альтернативних варіантів дій, спрямованих на досягнення тактичних або стратегічних цілей організації. Прийняття рішень здійснюється менеджерами різних рівнів управління - від вищої до нижчої ланки - оскільки воно стосується не лише окремого працівника, а й діяльності структурного підрозділу або організації в цілому. Отже, прийняття управлінських рішень є складним інтелектуальним процесом, що поєднує економічні, організаційні та психологічні аспекти діяльності керівника (рис. 1.2).

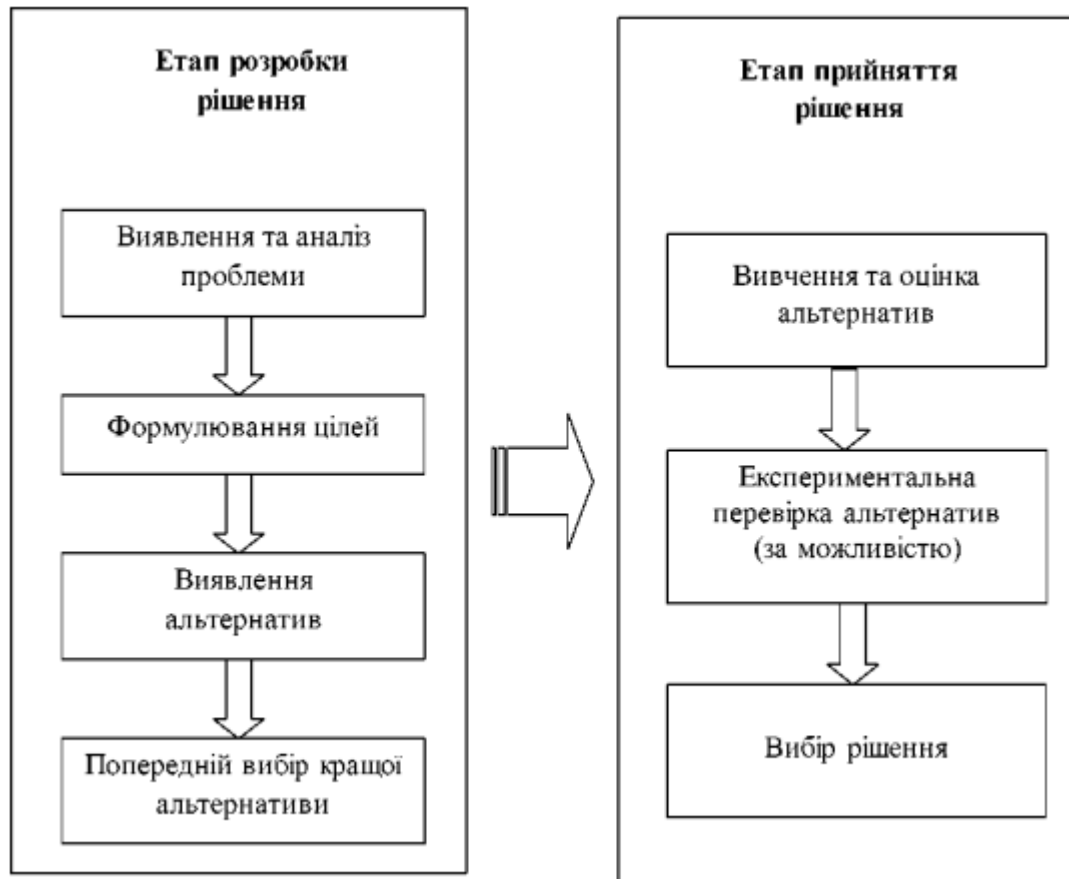


Рис. 1.2. Загальна схема процесу прийняття управлінського рішення
Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень

Процес розроблення та прийняття управлінських рішень складається з низки послідовних етапів, які утворюють логічно завершений цикл:

1. Визначення та діагностика проблеми. На цьому етапі виявляються відхилення від плану, неефективність процесів або нові можливості для розвитку. Важливо правильно сформулювати проблему, адже помилка на цьому етапі призводить до неправильного вибору рішення.

2. Збір та аналіз інформації. Відбувається систематизація внутрішніх і зовнішніх даних, їх оцінка та підготовка інформаційної бази для прийняття рішення.

3. Розроблення можливих варіантів (альтернатив). Керівник або аналітична група формують кілька варіантів дій, здатних розв'язати проблему.

4. Оцінка та порівняння альтернатив. Кожен варіант аналізується з точки зору економічної доцільності, ризику, ресурсів, часу та можливих наслідків.

5. Вибір оптимального рішення. Приймається варіант, який забезпечує найкраще співвідношення між витратами й очікуваними результатами.

6. Реалізація управлінського рішення. На цьому етапі розробляються конкретні заходи, розподіляються завдання між виконавцями, визначаються терміни й ресурси.

7. Контроль та оцінювання результатів. Здійснюється перевірка ефективності реалізованого рішення, аналіз досягнутих результатів, коригування подальших дій.

Таким чином, ефективне рішення передбачає не лише вибір найкращої альтернативи, а й системну реалізацію та зворотний зв'язок.

У сучасній науці менеджменту виокремлюють кілька основних підходів до процесу прийняття управлінських рішень:

- класичний (раціональний) підхід. Передбачає логічний, послідовний аналіз усіх можливих варіантів та вибір оптимального рішення на основі об'єктивних даних;
- поведінковий підхід. Акцентує увагу на психологічних, соціальних та емоційних аспектах діяльності керівників. Людський фактор відіграє ключову роль у прийнятті рішень;
- ситуаційний підхід. Орієнтується на конкретні умови, що склалися в організації, і враховує вплив зовнішнього середовища;
- системний підхід. Розглядає процес прийняття рішення як частину загальної системи управління, де кожен елемент взаємопов'язаний із іншими;
- інноваційно-технологічний підхід. Ґрунтується на використанні сучасних інформаційних технологій, систем підтримки прийняття рішень (СППР), аналітичних платформ, штучного інтелекту тощо.

Для забезпечення обґрунтованості управлінських рішень використовують різні методи аналізу та вибору альтернатив, серед яких: економіко-математичні методи (моделювання, лінійне та динамічне програмування, методи оптимізації, теорія ігор, дерева рішень); статистичні методи (аналіз варіацій, кореляційно-регресійний аналіз, метод прогнозування трендів); експертні методи (метод Дельфі, анкетування, мозковий штурм, колективне обговорення). Використання різних методів дозволяє підвищити точність оцінки ситуації й вибрати оптимальне управлінське рішення.

Таким чином, процес прийняття управлінських рішень - це складний багатоетапний процес, який охоплює аналіз ситуації, розробку альтернатив, вибір оптимального варіанта, реалізацію та оцінку результатів. Його ефективність залежить від обґрунтованості, системності підходів, використання сучасних аналітичних методів і технологій. У сучасних умовах цифрової економіки особливого значення набувають інформаційні технології, що забезпечують швидкість, точність і наукову обґрунтованість управлінських рішень.

В умовах цифрової трансформації та високої динаміки зовнішнього середовища ефективність управлінських рішень значною мірою залежить від рівня розвитку системи інформаційно-аналітичного забезпечення. Інформаційно-аналітична діяльність забезпечує керівників достовірними даними для прийняття рішень, зменшує ризики, сприяє стратегічному плануванню та контролю за результатами діяльності організації.

Інформаційно-аналітичне забезпечення - це сукупність методів, засобів і процесів збору, обробки, систематизації, аналізу та зберігання інформації, необхідної для підготовки, прийняття й реалізації управлінських рішень. Його головна мета - створити інформаційну базу, що дає змогу керівництву приймати науково-обґрунтовані рішення з урахуванням реальних даних про внутрішнє та зовнішнє середовище організації.

Інформаційно-аналітична система виконує такі основні функції: збір і фільтрація інформації; перевірка достовірності даних; аналітична обробка та узагальнення показників; моделювання управлінських ситуацій; підготовка рекомендацій для прийняття рішень [26].

Таким чином, інформаційно-аналітичне забезпечення є інтелектуальною основою процесу управління, що поєднує інформаційні потоки, технології обробки даних і аналітичні методи оцінки.

Зміст цього процесу охоплює декілька взаємопов'язаних елементів: інформаційна підсистема - джерела, канали надходження та зберігання інформації, бази даних, документообіг, засоби комунікації; аналітична підсистема - інструменти й методи аналізу, які забезпечують перетворення інформації в управлінські знання; технологічна підсистема - програмне забезпечення, аналітичні платформи, системи підтримки прийняття рішень, інформаційні панелі, CRM- і ERP-системи; розвинене інформаційно-аналітичне середовище дозволяє підвищити ефективність планування, контролю, прогнозування й оцінки результатів діяльності організації.

Процес формування інформаційно-аналітичного забезпечення складається з кількох послідовних етапів: визначення потреби в інформації - встановлення цілей управлінського рішення та переліку необхідних даних; збір інформації - отримання відомостей із внутрішніх (звітність, фінансові документи, облік) і зовнішніх джерел (статистика, ринкові дослідження, законодавчі бази); перевірка та фільтрація інформації - відбір достовірних, актуальних і релевантних даних; аналітична обробка - застосування методів аналізу, систематизація інформації, виявлення закономірностей і тенденцій; інтерпретація результатів - узагальнення даних, формування висновків і рекомендацій для прийняття управлінського рішення; моніторинг результатів рішень - оцінювання ефективності реалізації прийнятих заходів і оновлення інформаційної бази. Ці етапи утворюють замкнений цикл, який забезпечує постійне вдосконалення процесу управління на основі аналітичного підходу.

У науковій літературі виокремлюють кілька основних підходів до формування інформаційно-аналітичної системи [29, с. 129]:

1. Системний підхід - розглядає інформаційно-аналітичну діяльність як єдину систему, де всі елементи взаємопов'язані.
2. Процесний підхід - акцентує увагу на послідовності операцій і логіці перетворення інформації у знання.
3. Інноваційно-технологічний підхід - передбачає використання сучасних ІТ-рішень (Big Data, аналітика даних, штучний інтелект) для підвищення ефективності аналізу.
4. Комплексний підхід - поєднує різні методи аналізу, інтегруючи економічні, соціальні та організаційні аспекти.

Вибір підходу залежить від розміру, структури та стратегічних цілей організації.

Для обробки й аналізу інформації у процесі прийняття управлінських рішень використовуються такі методи:

- економіко-статистичні (групування, порівняння, індексний метод, аналіз динаміки);
- економіко-математичні (моделювання, оптимізація, прогнозування);
- експертні методи (метод Дельфі, анкетування, інтерв'ювання фахівців);
- SWOT-, PEST-, GAP-аналіз для стратегічного оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовища;
- методи бізнес-аналітики - візуалізація даних, даш-борди, КРІ-моніторинг.

Використання кількісних і якісних методів забезпечує глибоке розуміння ситуації та підвищує обґрунтованість управлінських рішень.

Таким чином, інформаційно-аналітичне забезпечення є невід'ємною частиною процесу прийняття управлінських рішень, оскільки воно формує основу для об'єктивної оцінки ситуації та вибору найефективніших

управлінських альтернатив. Зміст даного процесу охоплює збір, аналіз і використання інформації, а його ефективність залежить від організації етапів, вибору підходів і методів аналізу. У сучасних умовах підвищення якості управлінських рішень можливе лише за умови впровадження сучасних інформаційних технологій, створення автоматизованих систем підтримки рішень і розвитку аналітичної культури управлінців. Власне, наявність належного інформаційно-аналітичного забезпечення є ключовим чинником підвищення ефективності менеджменту, конкурентоспроможності та сталого розвитку організацій.

1.2 Фундаментальні аспекти процесу формування системи інформаційно-аналітичного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень

У сучасних умовах цифрової трансформації суспільства ефективність управлінської діяльності значною мірою залежить від якості інформаційно-аналітичного забезпечення. Будь-яке управлінське рішення ґрунтується на інформації, яка повинна бути повною, достовірною та своєчасною. Саме тому формування системи інформаційно-аналітичного забезпечення є фундаментальною умовою підвищення результативності управління та мінімізації ризиків у процесі прийняття рішень.

Інформаційно-аналітичне забезпечення - це цілісна система збору, зберігання, обробки, аналізу та передачі інформації, необхідної для підготовки та прийняття управлінських рішень.

Основною метою інформаційно-аналітичного забезпечення є створення інформаційної основи для ухвалення науково-обґрунтованих управлінських рішень, що сприяють досягненню стратегічних цілей організації. Інформаційно-аналітична система повинна забезпечувати керівництво актуальними, точними та структурованими даними, що дозволяють: аналізувати стан внутрішнього та зовнішнього середовища; оцінювати

ефективність діяльності підприємства; прогнозувати зміни й ризики; своєчасно реагувати на проблеми управління.

Таблиця 1.2

Трактування дефініції «інформація» в законодавстві України

№ п/п	Законодавчий акт	Законодавчий акт
1	Закон України «Про інформацію» [8]	Інформація – документовані або публічно оголошені відомості про події та явища, що відбуваються у суспільстві, державі та навколишньому середовищі
2	Цивільний кодекс України [11]	Інформацією є документовані або публічно оголошені відомості про події та явища, що мали або мають місце у суспільстві, державі та навколишньому середовищі
3	Закон України «Про телекомунікації» [9]	Інформація – відомості, подані у вигляді сигналів, знаків, звуків, рухомих або нерухомих зображень чи в інший спосіб.
4	Закон України «Про захист економічної конкуренції» [6]	Інформація – відомості в будь-якій формі й вигляді та збережені на будь-яких носіях, пояснення осіб та будь-які інші публічно оголошені чи документовані відомості.
5	Закон України «Про захист інформації в автоматизованих системах» [8]	Інформація в автоматизованих системах – сукупність усіх даних і програм, які використовуються в автоматизованих системах незалежно від засобу їх фізичного та логічного представлення.

Примітка. Сформовано автором на основі джерел: 3, 1, 6, 2, 5

Отже, відповідно до Закону України «Про інформацію», поняття інформація трактується як «задокументовані або публічно оприлюднені відомості про події та явища, що відбуваються в суспільстві, державі чи навколишньому природному середовищі». Таким чином, законодавець робить акцент на даних і підкреслює їхній комунікаційний характер [28, с. 178].

У Законах України «Про телекомунікації» та «Про захист інформації в автоматизованих системах» це поняття подано більш лаконічно, без розширеного тлумачення. Натомість у Законі «Про захист економічної конкуренції» деталізуються саме форми подання інформації, що забезпечує її конкретизацію в економічному контексті [28, с. 179].

Інформаційне забезпечення розглядається як один із ключових різновидів забезпечення управлінських процесів, який охоплює сукупність інформаційних ресурсів, інструментів, методів і технологій, що використовуються для збору, обробки, збереження та передачі даних, необхідних для ефективного функціонування організації.

Під інформаційно-аналітичною діяльністю розуміють комплекс дій, спрямованих на глибоку переробку та змістове перетворення інформації з використанням потенціалу спеціалізованих інформаційно-аналітичних служб. Така діяльність пов'язана з оперуванням інформаційними продуктами та послугами й водночас поєднує риси наукової діяльності (створення нового знання) та управлінської (розроблення варіантів рішень, моделей і сценаріїв).

Підходи до трактування категорії «інформаційно-аналітичне забезпечення» залежать від наукових поглядів та концептуальних підходів дослідників, які вивчали цю проблематику. Так, у працях Л.О. Волощук поняття інформаційно-аналітичне забезпечення розглядається у контексті інформаційної підтримки процесу прийняття управлінських рішень. Автор зазначає, що система обліково-аналітичного забезпечення та підсистема інформаційного забезпечення у своїй взаємодії формують єдину систему інформаційно-аналітичного забезпечення [31].

В іншому підході інформаційно-аналітичне забезпечення трактується як сукупність методів, технологій та інструментів збору й опрацювання даних, які характеризують об'єкт управління. Воно включає спеціальні прийоми діагностики, аналізу, синтезу та оцінювання наслідків ухвалення різних управлінських або політичних рішень [32, с. 102].

Деякі науковці визначають інформаційно-аналітичне забезпечення як цілісну систему методів, заходів і засобів, що забезпечують створення, функціонування та розвиток технологічного процесу збирання, передавання, оброблення, зберігання, відображення та використання інформації, необхідної для ефективної діяльності організації в певній сфері [9].

В іншому підході зазначається, що інформаційно-аналітичне забезпечення є комплексом вихідних даних, показників, методів їх визначення та аналітичної оцінки, який виступає науково-методичною основою для прийняття управлінських рішень органами влади, зокрема у процесі визначення ефективних напрямів розвитку підприємництва [9]. Крім того, підкреслюється, що інформаційно-аналітичне забезпечення має

об'єктивно відображати стан підприємства у будь-який момент часу, забезпечуючи необхідний рівень деталізації, а також враховувати потенційні ризики та загрози з боку зовнішнього середовища [16].

Проведені дослідження дозволяють констатувати, що інформаційно-аналітичне забезпечення системи управління являє собою взаємопов'язану та логічно-структуровану систему, призначену для відбору, узагальнення та систематизації інформації про стан об'єкта управління. Її основна мета полягає в оцінюванні та діагностуванні отриманих даних для прийняття своєчасних і обґрунтованих управлінських рішень.

Функціонування системи інформаційно-аналітичного забезпечення базується на двох основних складових - інформаційній та аналітичній (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Система інформаційно-аналітичного забезпечення підприємства

Примітка. Сформовано автором за матеріалами [16].

Слід зазначити, що інформаційне забезпечення дає змогу здійснювати всебічну оцінку показників, які відображають рівень результативності та ефективності функціонування підприємства. Отже, інформаційно-аналітичне забезпечення є ключовим елементом системи управління, який забезпечує можливість своєчасно виявляти закономірності розвитку, визначати потенційні ризики та приймати обґрунтовані рішення, спрямовані на підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

У свою чергу, аналітичне забезпечення базується на застосуванні різних видів аналізу (табл. 1.3), що дозволяє не лише вивчати окремі напрями діяльності організації, а й комбінувати аналітичні методи для глибшого опрацювання певних аспектів управління.

Таблиця 1.3

Складові підсистеми аналітичного забезпечення

№ п/п	Вид аналізу	Зміст
1	Стратегічний аналіз	Проводиться допомогою визначення та реалізації заходів впливу на майбутні витрати з метою підвищення розмірів позитивних результатів. Включає аналітичні процедури з виявлення стратегічних проблем з урахуванням результатів дослідження внутрішніх ресурсів та можливостей промислового підприємства
2	Атрибутивний аналіз	Базується на відповідних класифікаціях і угрупованнях результатів діяльності підприємства. Здійснюється за рахунок аналізу тимчасових змін; вартісному аналізі, який досліджує вплив окремих атрибутів процесу з метою виявлення можливості підвищення ефективності цих процесів
3	Операційний аналіз	Спрямований на вдосконалення поточних результатів за основними видами діяльності, за рахунок дослідження та оцінки використання потужностей промислового підприємства.
4	Порівняльний аналіз	Дозволяє діагностувати і виділити потенціальні можливості розвитку підприємства за рахунок зіставлення планових і фактичних результативних показників
5	Фінансово-економічний аналіз	Здійснює оцінку фінансових та інших потреб промислового підприємства та досліджує рівень забезпеченості системи управління відповідними ресурсами з урахуванням розроблених планів

Примітка. Сформовано автором за матеріалами [8].

Відповідно інформаційна складова формується на основі різних видів даних, які забезпечують повне відображення стану внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства (рис. 1.4).

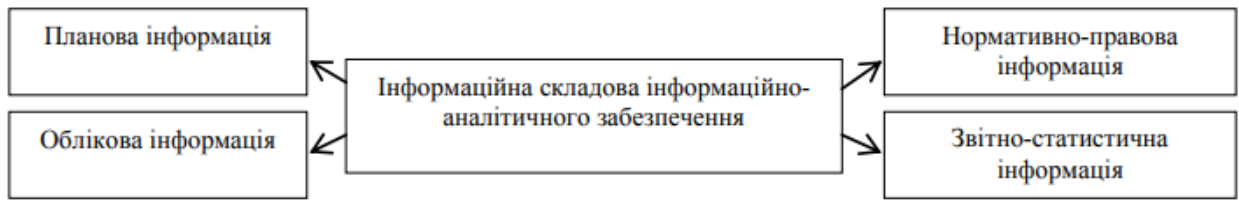


Рис. 1.4. Інформаційна складова інформаційно-аналітичного забезпечення підприємства

Примітка. Сформовано автором за матеріалами [8].

Процес формування системи інформаційно-аналітичного забезпечення складається з кількох послідовних етапів:

1. Визначення цілей і завдань системи. На цьому етапі встановлюються стратегічні цілі організації, окреслюються основні напрямки використання аналітичної інформації.

2. Визначення інформаційних потреб керівництва. Аналізується, яка саме інформація необхідна для прийняття рішень на різних рівнях управління.

3. Формування джерел інформації. Створюється база даних, яка включає внутрішні (фінансові звіти, показники діяльності) та зовнішні джерела (ринкова кон'юнктура, нормативно-правова база, діяльність конкурентів).

4. Організація збору та обробки даних. На цьому етапі відбувається упорядкування інформаційних потоків, використання сучасних інформаційних технологій та програмних засобів.

5. Аналітична обробка інформації. Застосовуються методи статистичного, економічного, прогнозного аналізу, що дозволяють виявити закономірності, тенденції та ризики.

6. Інтерпретація результатів та підготовка управлінських висновків. Дані перетворюються у форму, зручну для прийняття рішень - аналітичні звіти, візуалізації, інформаційні панелі.

7. Моніторинг та вдосконалення системи. Здійснюється постійне оновлення бази даних, удосконалення методів аналізу та адаптація системи до змін середовища.

Таким чином, ефективність системи інформаційно-аналітичного забезпечення залежить від узгодженості всіх цих етапів і правильного використання технологічних рішень.

У процесі формування системи інформаційно-аналітичного забезпечення підприємства важливу роль відіграє дотримання певних принципів, які забезпечують її ефективність, узгодженість та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. На рис. 1.5 представлено основні принципи побудови такої системи, що визначають її структуру, функціональне наповнення та якість результатів.



Рис. 1.5. Принципи інформаційно-аналітичного забезпечення

Примітка. Сформовано автором за матеріалами [9].

Принцип структурованості передбачає чітке упорядкування елементів системи інформаційного забезпечення, що дає змогу забезпечити логічний взаємозв'язок між її складовими. Принцип системності означає, що всі компоненти системи мають функціонувати як єдине ціле, у якому кожен елемент виконує конкретну роль у досягненні загальної мети управління. Принцип інтеграційної обробки передбачає поєднання різних джерел інформації та методів її аналізу, що сприяє створенню комплексної аналітичної бази для прийняття управлінських рішень. Принцип методичної

єдності забезпечує використання узгоджених методів, стандартів і підходів до збору, обробки та аналізу інформації, що гарантує достовірність і порівнянність даних. Принцип якості означає необхідність забезпечення високого рівня достовірності, повноти та актуальності інформації, яка використовується у процесі управління. Принцип гнучкості полягає у здатності системи адаптуватися до змін зовнішніх і внутрішніх умов функціонування підприємства, що особливо важливо в умовах динамічного ринкового середовища. Принцип своєчасності вимагає, щоб інформація надходила до користувачів без затримок, у той момент, коли вона є необхідною для прийняття ефективних управлінських рішень. Принцип оперативності означає здатність системи швидко реагувати на зміни та забезпечувати керівників необхідними даними у мінімальні терміни.

Таким чином, дотримання зазначених принципів забезпечує створення ефективної, надійної та адаптивної системи інформаційно-аналітичного забезпечення, що є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і підвищення результативності діяльності підприємства. Отже, інформаційно-аналітичне забезпечення є ключовим елементом системи менеджменту, що поєднує інформаційні потоки та аналітичні інструменти, перетворюючи дані на знання, необхідні для прийняття ефективних рішень.

Отже, формування системи інформаційно-аналітичного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень є однією з найважливіших умов ефективного функціонування сучасної організації. Її фундаментальні аспекти полягають у забезпеченні достовірності, системності, інтегрованості та інноваційності інформаційних процесів.

Раціонально побудована система інформаційно-аналітичного забезпечення не лише підтримує процес ухвалення рішень, але й формує стратегічну основу розвитку підприємства, дозволяє підвищити рівень управлінської культури, забезпечити своєчасну реакцію на зміни зовнішнього середовища та досягти конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ЗАЛІЩИЦЬКІЙ МІСЬКІЙ РАДІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності Заліщицької міської ради

Ефективність функціонування органів місцевого самоврядування значною мірою залежить від рівня організаційно-економічного розвитку територіальної громади, ресурсного забезпечення, а також від ефективності управлінських рішень. Заліщицька міська рада є адміністративним, політичним і соціально-економічним центром територіальної громади, що здійснює управління на підставі Конституції України, Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» та інших нормативно-правових актів.

Об'єктом дослідження виступає Заліщицька міська рада. Заліщицька територіальна громада розташована в межах Тернопільської області, що знаходиться в центральній частині Західної України та займає вигідне стратегічне економіко-географічне положення. Вона межує з Чернівецькою областю на півдні та з Івано-Франківською - на заході. Площа громади становить 351,7 км², тобто 2,5% території області та 6,7% площі Чортківського району. До складу громади входять 29 сіл і місто Заліщики, яке виконує функцію адміністративного центру. Населення громади становить 27326 осіб, або 2,6% від загальної чисельності жителів Тернопільської області [27].

Транспортна інфраструктура громади представлена залізничним і автомобільним сполученням, основне навантаження припадає на дороги загальнодержавного значення. Відстань до м. Тернопіль становить 147 км залізницею та 122 км автомобільними шляхами, що створює сприятливі умови для розвитку логістики та підприємництва. Громада має вигідне

розташування відносно державних кордонів Європейського Союзу: відстань до Румунії - 200 км, до Польщі - 325 км та до Угорщини - 300 км [27].

Розвиток Заліщицької територіальної громади є важливим напрямом у контексті сучасних соціально-економічних змін і процесів децентралізації, які спрямовані на посилення спроможності місцевого самоврядування та підвищення ефективності управління територіями.

Тернопільська область характеризується наявним значним природно-ресурсним потенціалом: родючими землями, лісовими насадженнями та значними запасами мінеральних вод. Її географічне положення визначає роль області як транзитного вузла Західної України, що створює сприятливі умови для розвитку транспортної інфраструктури та зовнішньо-економічної діяльності. Крім того, природно-кліматичні умови регіону сприяють розвитку аграрного сектору, еко-туризму та відновлювальної енергетики.

Науково-освітній потенціал регіону налічує 33 заклади вищої освіти, серед яких 3 національні університети, де навчається близько 50 тис. студентів. Трудові ресурси області становлять приблизно 443 тис. осіб працездатного віку, тоді як загальна чисельність населення сягає 1 069,9 тис. осіб. Найбільшими містами області є Тернопіль (217,8 тис. осіб), Чортків (29,7 тис.), Кременець (21,6 тис.) та Бережани (18,3 тис.) [27].

Заліщицька територіальна громада утворена у 2020 році відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України від 12 червня 2020 року № 724-р. До її складу увійшло 19 рад, адміністративним центром визначено місто Заліщики. У таблиці 2.1 представлено порівняльний аналіз основних територіально-демографічних характеристик Заліщицької територіальної громади, Чортківського району та Тернопільської області. Отримані дані дають змогу оцінити місце та роль громади в регіональній структурі, а також визначити її потенціал для подальшого соціально-економічного розвитку.

Згідно з наведеними показниками, площа Заліщицької територіальної громади становить 351,7 км², що складає 7,0% території Чортківського району. За чисельністю населення громада охоплює 27 326 осіб, або 8,3%

населення району, що свідчить про достатньо високу концентрацію населення порівняно з іншими громадами [27].

Показник густоти населення - 77,7 осіб на км² - перевищує середні значення по району (65,32 осіб/км²) та області (74,71 осіб/км²). Це вказує на відносно рівномірне заселення території та свідчить про сприятливі умови для розвитку інфраструктури, сфери послуг і підприємницької діяльності.

Таблиця 2.1

Порівняльний аналіз загальних характеристик Заліщицької територіальної громади, Чортківського району, Тернопільської області

Регіони	Площа, км ²	Площа у % до загальної площі/район у/області	Населення	Населення у % до загального населення/району/області	Густота населення
Громада Заліщицька територіальна громада	351,7	7,0	27 326	8,3	77,7 осіб/км ²
Район Чортківський	5 027,3	36,4	328 362	31,2	65,32 осіб/км ²
Область Тернопільська	13823	2,3	1 052 312	2,5	74,71 осіб/км ²

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень та [27].

Порівняльний аналіз демонструє, що Заліщицька громада посідає вагоме місце у соціально-економічній структурі Чортківського району та Тернопільської області, характеризується компактністю території, достатньою чисельністю населення й помірною густиною заселення, що створює передумови для сталого розвитку громади.

На рис. 2.1 представлено територіальну частку Заліщицької територіальної громади у структурі Тернопільської області. Візуалізація даних дозволяє наочно відобразити просторові межі громади та її частку у загальній площі регіону.

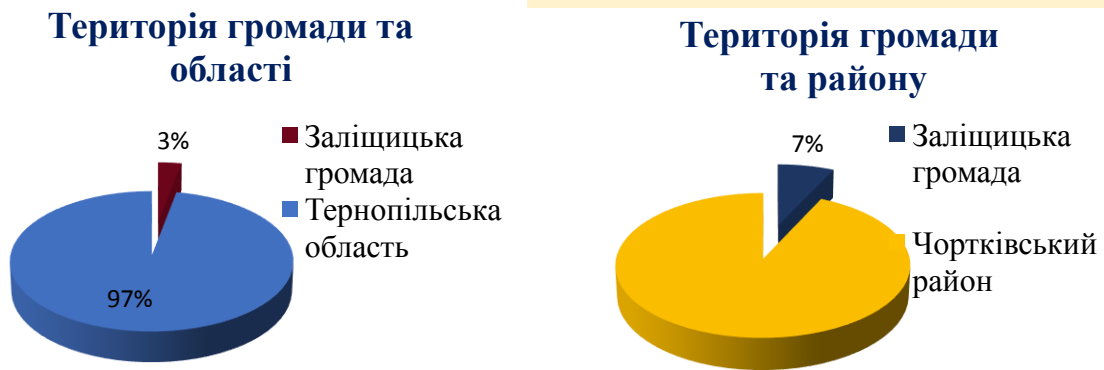


Рис.2.1. Територіальна частка Заліщицької територіальної громади у структурі Тернопільської області

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень та [27].

Як видно з рис. 2.1 Заліщицька громада займає 351,7 км², що становить приблизно 3,0% від загальної площі Тернопільської області. Таке співвідношення свідчить про помірні територіальні розміри громади, які забезпечують достатній потенціал для розвитку сільськогосподарського виробництва, промислової діяльності та розбудови соціальної інфраструктури [27].

Розташування громади на південному сході області створює вигідні умови для налагодження міжрегіональних та транскордонних зв'язків, зокрема з Івано-Франківською та Чернівецькою областями, а також з країнами Європейського Союзу. Таким чином, територіальна частка громади у структурі області є одним із важливих факторів, що визначає її економічну привабливість і стратегічний потенціал подальшого розвитку.

Населення є основою формування та розвитку будь-якої територіальної громади. Наявне населення формує громаду, визначає її соціально-економічний потенціал, рівень активності, культурні традиції та перспективи розвитку. Від участі мешканців у місцевому самоврядуванні, господарській

діяльності, громадських ініціативах залежить ефективність управління територією та якість життя всієї спільноти.

Передусім, населення виступає головним суб'єктом місцевого самоврядування. Через вибори жителі громади обирають депутатів місцевої ради та голову громади, а також мають право безпосередньо брати участь у прийнятті рішень через громадські слухання, місцеві ініціативи, електронні петиції тощо. Така участь сприяє прозорості влади, підвищенню відповідальності посадових осіб і формуванню довіри між громадянами та органами управління.

Крім того, населення є головним чинником економічного розвитку громади. Люди забезпечують трудовий потенціал, розвивають підприємництво, займаються виробництвом товарів і послуг, сплачують податки, що формують місцевий бюджет. Від демографічної структури, рівня освіти, професійної підготовки та зайнятості населення залежить інвестиційна привабливість території та можливості впровадження сучасних технологій.

Отже, населення є не лише об'єктом управління, а й ключовим учасником усіх процесів розвитку громади. Його активність, свідомість і відповідальність визначають успішність реалізації місцевих стратегій, стабільність економіки та добробут кожного жителя.

Дані, наведені у таблиці 2.2, відображають структуру чисельності населення Заліщицької територіальної громади за населеними пунктами. Проведений аналіз свідчить, що найбільша частка населення зосереджена у місті Заліщики - 9089 осіб, що становить 33,2 % від загальної чисельності населення громади. Це пояснюється тим, що Заліщики є адміністративним, економічним і культурним центром громади, де зосереджені основні заклади освіти, охорони здоров'я, підприємства торгівлі, транспорту та сфери послуг.

До середніх за чисельністю населених пунктів належать села Бедриківці (6,4%), Добрівляни (6,4%), Зозулинці (5,8%) та Касперівці (5,8%). Вони характеризуються розвиненою сільськогосподарською діяльністю,

наявністю соціальної інфраструктури та близьким розташуванням до міського центру, що забезпечує їх відносну стабільність населення [27].

Таблиця 2.2

Чисельність населення Заліщицької територіальної громади у розрізі населених пунктів

Назва населеного пункту	Чисельність населення	Відсоток до загальної чисельності
Місто Заліщики	9089	33,2
Село Бедриківці	1758	6,4
Село Блищанка (Ставки)	695	2,5
Село Винятинці (Голігради)	970	3,5
Село Городок	623	2,3
Село Дзвиняч	987	3,6
Село Добрівляни	1760	6,4
Село Дунів (Вигода, Щитівці)	1078	3,9
Село Дуплиська	215	0,8
Село Зелений Гай (Печорна)	856	3,1
Село Зозулинці (Виноградне)	1605	5,8
Село Іване-Золоте	715	2,6
Село Касперівці (Лисичники)	1589	5,8
Село Колодрібка	1006	3,7
Село Кулаківці	395	1,4
Село Новосілка	1285	4,7
Село Синьків	1010	3,7
Село Торське (Глушків, Якубівка)	840	3,1
Село Угриньківці (Бересток, Хартонівці)	860	3,1

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Помітну групу складають села з часткою від 3% до 4% - це Дунів, Колодрібка, Синьків, Дзвиняч, Винятинці, Угриньківці, Торське. Такі показники свідчать про помірну густоту населення, яка підтримується за рахунок природного приросту та певної трудової міграції.

Найменша кількість жителів спостерігається у селах Дуплиська (0,8%), Кулаківці (1,4%), Городок (2,3%), що може бути пов'язано з віддаленістю від центру громади, недостатньо розвиненою інфраструктурою та обмеженими можливостями працевлаштування.

Загалом, аналіз показує, що структура населення Заліщицької територіальної громади має виражений центрично-периферійний характер, коли основна частина мешканців зосереджена у місті та прилеглих до нього селах. Це створює умови для розвитку агломераційних процесів, але водночас потребує підвищеної уваги до малих населених пунктів із метою запобігання депопуляції та забезпечення рівномірного соціально-економічного розвитку території.

Дані, наведені у таблиці 2.3, характеризують вікову структуру населення Заліщицької територіальної громади та відображають демографічну ситуацію на кінець 2023 року. Загальна чисельність населення громади становить 27526 осіб, з яких 14613 осіб (53,1%) належать до працездатного віку. Це свідчить про наявність достатнього трудового потенціалу, який є важливою передумовою для соціально-економічного розвитку громади, забезпечення виробничої діяльності та функціонування основних галузей економіки.

Разом з тим, 9163 особи (33,3%) становлять населення старше працездатного віку, що вказує на тенденцію до старіння населення. Така ситуація є типовою для більшості сільських територій України, де спостерігається відтік молоді до міст та за кордон у пошуках роботи. Збільшення частки осіб пенсійного віку потребує посилення соціальної політики, розвитку системи охорони здоров'я, соціальних послуг і створення сприятливих умов для активного довголіття [27].

Таблиця 2.3

**Розподіл населення Заліщицької територіальної громади за віком,
станом на кінець 2023 р.**

Показники	2023 р.
Населення у віці:	
молодшому за працездатний	3750
Працездатному	14613
старшому за працездатний	9163
Діти дошкільного віку	938
Діти шкільного віку	2812

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Чисельність осіб молодшого за працездатний вік становить 3750 осіб (13,6%), серед яких 938 дітей дошкільного віку та 2812 дітей шкільного віку. Такий показник свідчить про певне зниження народжуваності, що може впливати на майбутню демографічну ситуацію в громаді. Водночас це вимагає раціонального планування розвитку освітньої інфраструктури, забезпечення дитячих садків, шкіл та позашкільних закладів [27].

Отже, аналіз вікової структури населення Заліщицької територіальної громади показує дисбаланс між працездатним і непрацездатним населенням, із поступовим переважанням старших вікових груп. Для покращення демографічної ситуації громада має спрямовувати зусилля на підтримку молодих сімей, створення робочих місць, розвиток соціальної інфраструктури та залучення молоді до активного життя громади.

Рис. 2.2 наочно відображає структуру населення Заліщицької територіальної громади за основними віковими групами. Аналіз показує, що найбільшу частку становить населення працездатного віку – понад половину від загальної чисельності (приблизно 53%). Це свідчить про наявність значного трудового потенціалу, який є важливою передумовою для розвитку

економіки громади, забезпечення функціонування підприємств, установ та організацій.

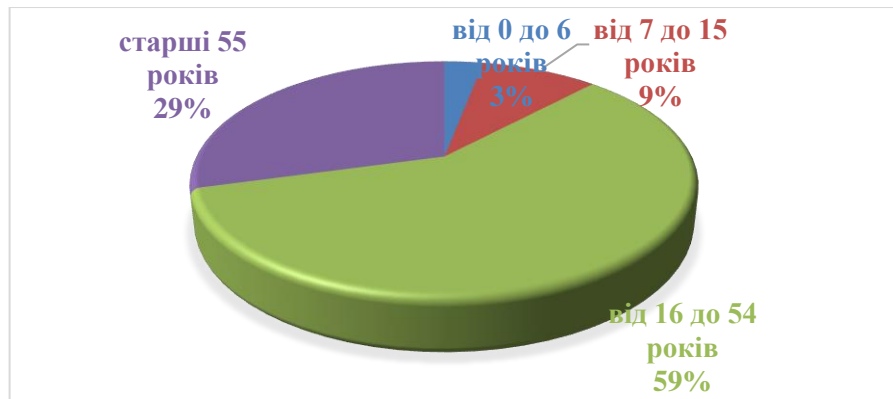


Рис. 2.2. Розподіл населення Заліщицької територіальної громади за віком, (%)

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень та [24].

Водночас частка осіб старшого за працездатний вік залишається досить високою - близько 33%. Такий показник вказує на демографічне старіння населення, що є характерною тенденцією для більшості громад сільського типу. Зростання кількості людей похилого віку потребує підвищення уваги до соціальної підтримки, медичного обслуговування та організації дозвілля осіб цієї категорії [27].

Найменшу частку (близько 14%) становлять особи молодшого за працездатний вік, серед яких діти дошкільного та шкільного віку. Це свідчить про зменшення народжуваності та скорочення молодого покоління, що може у перспективі призвести до дефіциту трудових ресурсів. Для стабілізації ситуації необхідно впроваджувати заходи з підтримки молодих сімей, розвитку освітньої інфраструктури та створення умов для проживання і працевлаштування молоді в межах громади.

Отже, вікова структура населення Заліщицької територіальної громади характеризується переважанням працездатного населення при одночасному зростанні частки осіб похилого віку. Така тенденція визначає необхідність

реалізації ефективної демографічної, соціальної та економічної політики, спрямованої на забезпечення сталого розвитку громади та покращення якості життя її жителів.

На рис. 2.3 представлено структуру земельного фонду Заліщицької територіальної громади за категоріями земель. Отримані дані дозволяють оцінити розподіл земельних ресурсів і визначити основні напрями їх використання в межах громади.

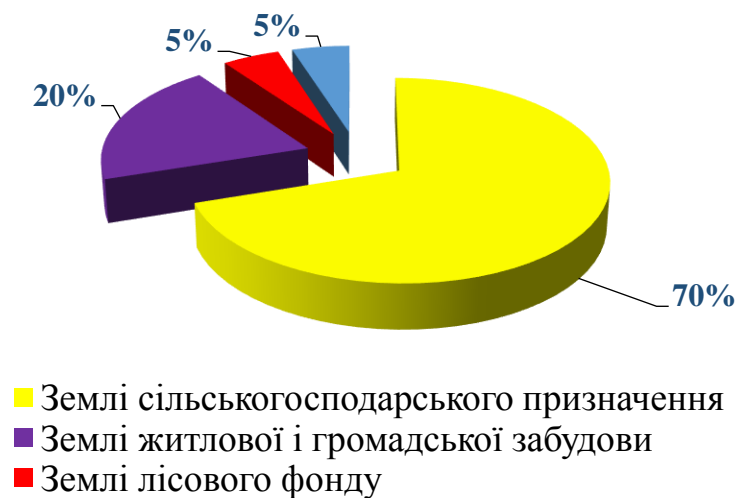


Рис. 2.3 Структура земельного фонду Заліщицької територіальної громади за категоріями земель до загальної площі

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень та [24].

Загальна площа земельного фонду громади становить 35,1 тис. гектарів, з яких 24,5 тис. гектарів (понад 69%) припадає на сільськогосподарські угіддя. Серед них найбільшу частку займає рілля - 19,8 тис. гектарів, що свідчить про орієнтацію громади на аграрне виробництво. Інші види угідь представлені пасовищами (2,9 тис. га), сінокосами (0,31 тис. га) та перелогами (0,8 тис. га), які забезпечують розвиток тваринництва та збереження природного середовища [27].

Таке співвідношення земельних ресурсів демонструє високу частку орних земель, що є важливою передумовою для розвитку рослинництва,

зокрема вирощування зернових, овочевих та технічних культур. Водночас наявність пасовищ і сінокосів створює потенціал для розвитку фермерських господарств і підвищення рівня продовольчої безпеки громади.

Отже, структура земельного фонду Заліщицької територіальної громади характеризується переважанням сільськогосподарських угідь, що визначає аграрний профіль її економіки та формує основу для сталого соціально-економічного розвитку території.

Рис. 2.4 ілюструє структуру зайнятості населення Заліщицької територіальної громади за основними видами економічної діяльності. Аналіз розподілу показує, що провідне місце у структурі зайнятості посідає освіта охорона здоров'я та соціальна допомога; торгівля, оптова і роздрібна, послуги з ремонту; сільське господарство, де зосереджена найбільша частка працюючих. Значна частка зайнятих у цих галузях свідчить про розвинену мережу бюджетних установ, що забезпечують надання базових соціальних послуг населенню.

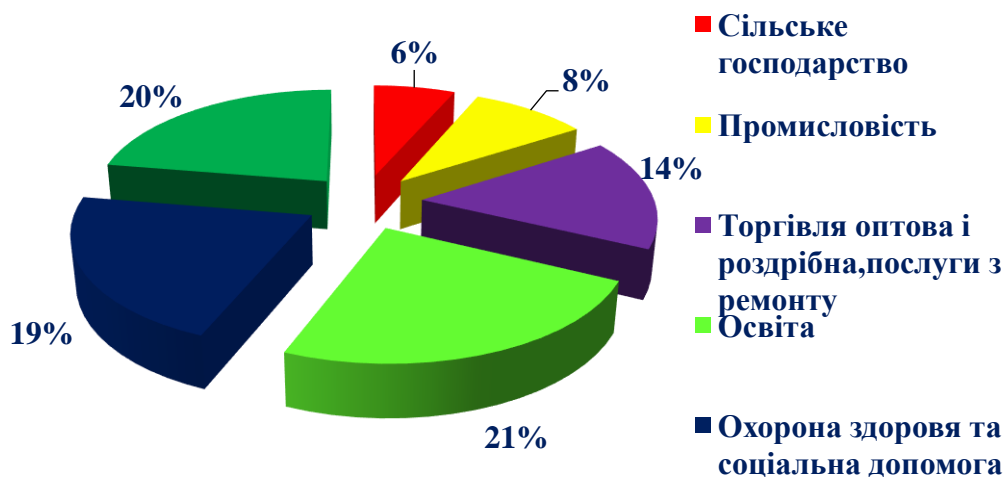


Рис. 2.4. Зайнятість населення Заліщицької територіальної громади за видами діяльності, (%)

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень та [27].

Отже, для підвищення рівня економічної активності громади важливими напрямками є диверсифікація економіки, стимулювання підприємництва, розвиток туристичного потенціалу та створення нових робочих місць у інших секторах.

Таким чином, організаційно-економічна діяльність Заліщицької міської ради базується на комплексному підході до управління розвитком громади, який поєднує ефективне використання природно-ресурсного, трудового та інтелектуального потенціалу. Серед основних пріоритетів - підвищення інвестиційної привабливості території, розвиток підприємництва, удосконалення системи управління та підвищення добробуту населення.

Завдяки активній позиції органів місцевого самоврядування, підтримці державних програм і участі громади в процесах прийняття рішень, Заліщицька міська рада має всі передумови для стабільного соціально-економічного розвитку та підвищення якості життя мешканців.

2.2. Аналіз стану інформаційно-аналітичного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень у менеджменті Заліщицької міської ради

Ефективність діяльності органів місцевого самоврядування значною мірою залежить від якості та повноти інформаційно-аналітичного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень. В умовах цифрової трансформації та розвитку електронного врядування роль інформації як стратегічного ресурсу постійно зростає. Заліщицька міська рада, як адміністративний центр територіальної громади, активно впроваджує сучасні підходи до збору, обробки та використання інформації у своїй управлінській діяльності.

Досліджено, що інформаційно-аналітичне забезпечення процесу прийняття управлінських рішень - це система методів, технологій та

інструментів, спрямованих на збирання, аналіз, зберігання і використання інформації для обґрунтування управлінських рішень. Головна мета інформаційно-аналітичного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень - надати керівництву достовірну, повну й актуальну інформацію для ефективного управління ресурсами громади.

Для органів місцевого самоврядування інформаційно-аналітичне забезпечення виступає основою для планування соціально-економічного розвитку громади, формування бюджету, управління ресурсами, здійснення контролю та оцінки ефективності рішень. У структурі Заліщицької міської ради інформаційно-аналітична діяльність охоплює роботу з офіційними статистичними даними, документами внутрішньої звітності, даними відділів ради, підприємств, установ і громадських організацій. Наявність високоякісного інформаційно-аналітичного забезпечення дозволяє:

- підвищити обґрунтованість управлінських рішень;
- зменшити ризики помилок;
- оптимізувати використання бюджетних і природних ресурсів;
- забезпечити відкритість та прозорість діяльності влади.

Якісне інформаційно-аналітичне забезпечення безпосередньо впливає на:

- оперативність прийняття рішень;
- обґрунтованість програм розвитку громади;
- ефективність використання бюджетних коштів;
- підвищення прозорості діяльності органів влади;
- рівень довіри населення.

Відсутність належного інформаційного забезпечення може призводити до помилок у прогнозах, дублювання функцій і зниження результативності управління.

Заліщицька міська рада використовує поєднання традиційних і сучасних методів роботи з інформацією. Частина документів обробляється у паперовій формі, однак поступово впроваджується електронний

документообіг. На офіційному веб-сайті ради розміщуються рішення, програми, бюджети, звіти, що підвищує рівень відкритості управлінських процесів. Працівники ради активно використовують електронну пошту, Google-сервіси, програмні засоби обліку й звітності, хоча є потреба в більш глибокій автоматизації. Позитивним є розвиток інформаційних комунікацій із громадськістю - створені сторінки у соціальних мережах, проводяться онлайн-опитування, публічні консультації, що дозволяє враховувати думку мешканців при ухваленні рішень.

Проведені дослідження дозволяють констатувати, що інформаційні потоки у міській раді формуються за такими напрямками:

- внутрішній обмін інформацією між структурними підрозділами (фінансовий, юридичний, економічний, соціальний відділи тощо);
- зовнішня взаємодія з органами державної влади, підприємствами, закладами освіти, охорони здоров'я та громадськими організаціями;
- зворотний зв'язок із населенням через офіційний сайт, електронну пошту, соціальні мережі, звернення громадян і громадські слухання.

Інформація, що надходить, узагальнюється в аналітичних довідках, звітах і доповідях для керівництва, після чого використовується у процесі прийняття рішень.

Оцінюючи якість інформації, що використовується для прийняття управлінських рішень у Заліщицькій міській раді, можна виокремити наступні її переваги: достовірність - переважно висока, оскільки дані базуються на офіційній статистиці та внутрішніх звітах; повнота - частково обмежена через нестачу оперативних цифрових баз; актуальність - не завжди забезпечується через ручну обробку інформації; доступність - поступово зростає завдяки електронним ресурсам і відкритим даним (табл. 2.4).

Отже, інформаційна база Заліщицької міської ради є достатньою для прийняття поточних управлінських рішень, але вимагає подальшої оптимізації та модернізації.

Таблиця 2.4

**Оцінка стану інформаційно-аналітичного забезпечення у
Заліщицькій міській раді**

Критерій оцінки	Характеристика стану	Виявлені проблеми	Рекомендовані заходи
Достовірність інформації	Високий рівень, інформація базується на офіційних звітах і державній статистиці	Недостатнє оновлення локальних баз даних	Регулярне оновлення статистичних даних та автоматизація збору
Повнота інформації	Задовільна, проте не всі показники інтегровані в єдину систему	Відсутність уніфікованої бази даних	Створення централізованого сховища даних громади
Актуальність даних	Частково забезпечена, інформація оновлюється вручну	Затримки в обробці інформації	Впровадження електронного документообігу та цифрових панелей
Доступність інформації	Відкрита на офіційному сайті та в соціальних мережах	Обмежена інтерактивність	Розширення публічного доступу через відкриті дані та аналітичні платформи
Аналітична обробка	На початковому рівні, переважає описова аналітика	Відсутність програмних засобів глибинного аналізу	Використання Power BI, Tableau або Google Data Studio
Цифрові компетентності працівників	Середній рівень	Не всі працівники володіють сучасними ІТ-інструментами	Проведення навчальних семінарів і тренінгів

Примітка. Складено автором на основі узагальнення результатів дослідження.

Таким чином, під час дослідження виявлено низку проблем, що гальмують розвиток системи: відсутність єдиної інтегрованої інформаційної

системи; дублювання даних у різних відділах; недостатня автоматизація збору статистичної інформації; низький рівень аналітичної обробки даних; обмежене фінансування ІТ-інфраструктури; потреба у підвищенні цифрової грамотності працівників.

В умовах реформування місцевого самоврядування та децентралізації особливого значення набуває якість управлінських рішень, що приймаються на рівні територіальних громад. Ефективне управління неможливе без якісного інформаційно-аналітичного забезпечення, адже саме інформація є основою для прогнозування, планування, контролю та оцінки діяльності органів влади. Заліщицька міська рада, як адміністративний центр громади, активно впроваджує сучасні методи збору, обробки й аналізу інформації для забезпечення прозорого та результативного менеджменту.

Дослідження сучасного стану інформаційно-аналітичного забезпечення у Заліщицькій міській раді свідчить, що наявна система поступово трансформується відповідно до вимог цифровізації та концепції «смарт-врядування». Водночас її функціонування поки що характеризується поєднанням традиційних підходів і новітніх інструментів, що створює так звану «перехідну модель» управління, коли цифрові процеси вже почали впроваджуватися, але ще не досягли системної завершеності.

З метою детальнішої оцінки стану інформаційно-аналітичної підтримки управлінських рішень доцільно охарактеризувати основні компоненти, що формують цю систему: технічне забезпечення, кадровий потенціал, програмне наповнення та організаційні процедури.

Матеріально-технічна база Заліщицької міської ради загалом відповідає вимогам базового рівня цифровізації. Підрозділи оснащені комп'ютерною технікою, доступом до мережі Інтернет, оргтехнікою, програмними продуктами для обліку та звітності. Разом із тим, аналіз показує, що рівень оновлення техніки є недостатнім, що іноді ускладнює обробку великих масивів даних, гальмує швидкість комунікації та може негативно впливати на ефективність управлінських процесів.

Працівники міської ради демонструють загалом достатній рівень базових цифрових навичок, проте спеціалізовані компетентності у сфері аналітичної роботи, використання ВІ-систем, обробки великих масивів даних (Big Data) та візуалізації інформації залишаються на середньому рівні. Установлено, що потреба у підвищенні цифрової грамотності працівників є однією з найбільш актуальних проблем, що стримує розвиток сучасних аналітичних підходів у діяльності ради.

У роботі Заліщицької міської ради застосовуються окремі програмні продукти, орієнтовані на ведення бухгалтерського обліку, реєстрацію звернень громадян, документообіг, статистичну звітність. Однак відсутність синхронізації між ними та єдиної інтегрованої інформаційної системи обмежує ефективність роботи з даними. Для забезпечення системного підходу до аналітики необхідне впровадження комплексної управлінської платформи, що передбачатиме автоматизований збір, обробку та аналіз інформації в режимі реального часу.

Організаційні процедури управління інформаційними потоками поки що базуються на традиційній ієрархічній структурі, коли значна частина інформації передається через проміжні етапи погодження. Це ускладнює швидкість реакції та призводить до можливих затримок у прийнятті рішень. Потребує вдосконалення й система внутрішньої комунікації між підрозділами, адже відсутність централізованої бази даних ускладнює доступ до актуальної інформації для всіх зацікавлених сторін.

Зворотний зв'язок із громадянами є важливою частиною сучасного менеджменту територіальної громади. Заліщицька міська рада в останні роки активно розвиває такі інструменти, як онлайн-опитування, електронні консультації, інтерактивні публікації у соціальних мережах. Усе це сприяє формуванню відкритої моделі врядування та забезпечує доступ до громадської думки, яка дедалі частіше враховується під час формування управлінських ініціатив. Водночас потребує подальшого вдосконалення система обробки та узагальнення таких даних, оскільки наразі вона не має

єдиного алгоритму інтеграції результатів громадських консультацій у загальний масив управлінської інформації.

Отже, проведений аналіз свідчить, що, попри наявні досягнення, інформаційна система Заліщицької міської ради перебуває на стадії розвитку та потребує ґрунтовної цифровізації. Основні проблеми, що гальмують її прогрес, включають:

- фрагментарність інформаційних ресурсів,
- недостатній рівень автоматизації,
- дублювання даних у структурних підрозділах,
- цифровий дисбаланс між різними відділами,
- нестачу фінансування для модернізації ІТ-інфраструктури.

Разом із тим, позитивним є те, що керівництво міської ради усвідомлює необхідність цифрової трансформації, що створює сприятливі умови для впровадження нових інформаційних рішень та модернізації існуючих процесів.

Узагальнюючи проведені дослідження, можна зазначити, що система інформаційно-аналітичного забезпечення Заліщицької міської ради має потенціал до подальшого розвитку та удосконалення. Наявні ресурси забезпечують виконання базових управлінських функцій, однак їх недостатньо для повноцінної автоматизації всіх етапів підготовки та ухвалення управлінських рішень. Тому в найближчій перспективі необхідним є посилення технічної, кадрової та методичної складової аналітичної роботи з метою формування цілісної, інтегрованої та ефективної інформаційної системи громади.

2.3. Оцінка впливу внутрішніх та зовнішніх комунікаційних процесів на ефективність інформаційно-аналітичного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень у Заліщицькій міській раді

Ефективність управлінських рішень у системі місцевого самоврядування значною мірою залежить від якості організованих комунікаційних процесів. Комунікації визначають швидкість, достовірність і повноту інформаційних потоків, які є основою для формування управлінських документів, проведення аналітичної роботи та розроблення стратегічних рішень. У цьому контексті оцінка внутрішніх і зовнішніх комунікацій Заліщицької міської ради дозволяє визначити, наскільки вони забезпечують результативність інформаційно-аналітичного забезпечення та де існують потреби у вдосконаленні.

На рис. 2.5 представлено комунікаційні зв'язки, налагоджені у Заліщицькій міській раді.



Рис. 2.5 Основні комунікаційні зв'язки Заліщицької міської ради

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Отже, внутрішня комунікаційна система Заліщицької міської ради базується на традиційних каналах взаємодії: службових записках,

електронній пошті, усних дорученнях, оперативних нарадах. Однак відсутність уніфікованих цифрових інструментів обігу інформації призводить до:

- затримок у передачі даних між відділами;
- дублювання запитів до різних структурних підрозділів;
- можливих розбіжностей у наданих даних;
- зниження швидкості формування аналітичних матеріалів.

Нестандартизованість внутрішніх комунікацій ускладнює інтеграцію інформації, що особливо впливає на підготовку звітів, аналітичних довідок та стратегічних документів.

Вертикальні комунікації (між керівництвом та підпорядкованими відділами) працюють відносно стабільно, однак часто мають односторонній характер, що ускладнює двосторонній обмін інформацією та зменшує можливість оперативного врахування зауважень і пропозицій.

Горизонтальні комунікації (між відділами) розвинуті недостатньо. У ряді випадків інформація передається через посередників, що збільшує час її оброблення та знижує точність. Це особливо помітно під час:

- підготовки програм соціально-економічного розвитку;
- формування бюджету громади;
- збору статистичних та демографічних даних;
- підготовки проєктів рішень сесії.

Рівень інформаційної відкритості всередині ради також потребує покращення. Працівники не завжди мають повний доступ до необхідних даних, що ускладнює аналітичні процеси. У результаті: рішення приймаються на основі часткової інформації; аналітичні матеріали інколи мають описовий, а не комплексний характер; важливі дані можуть залишатися невикористаними.

Наявність різних рівнів цифрової компетентності працівників також впливає на ефективність комунікацій: працівники з нижчим рівнем цифрової

грамотності потребують більше часу для обробки інформації та підготовки матеріалів.

Зовнішні комунікації Заліщицької міської ради займають важливе місце в системі інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських рішень, оскільки визначають рівень відкритості влади, якість взаємодії з населенням та ефективність обміну даними з державними структурами і партнерами. Взаємодія з громадськістю здійснюється через офіційний веб-сайт, сторінки у соціальних мережах, електронну приймальню, публічні консультації, зустрічі та заходи громадського обговорення. Попри наявність різних каналів комунікації, інформація не завжди оновлюється своєчасно, а аналітичні матеріали нерідко публікуються в обмеженому обсязі. Це створює низку проблем, серед яких недостатній рівень зворотного зв'язку від мешканців, слабкість аналітичної бази для оцінки потреб громади та труднощі в обґрунтованому плануванні сфер освіти, інфраструктури, охорони здоров'я та інших напрямів місцевої політики.

Важливим елементом зовнішніх комунікацій є інформаційна взаємодія з державними органами та партнерами, адже ефективне управління громадою неможливе без регулярного обміну даними з Держстатом України, обласними військовими адміністраціями, міністерствами, неурядовими організаціями, міжнародними партнерами та програмами технічної допомоги. Наразі така взаємодія здебільшого здійснюється через офіційні листи та окремі електронні платформи, що спричиняє певні ризики, зокрема затримки надходження статистичних показників, неповне охоплення важливої зовнішньої інформації та обмежені можливості участі в інвестиційних і інноваційних програмах. Крім того, недостатня інтеграція з державними електронними реєстрами ускладнює доступ до актуальних демографічних, соціально-економічних та інших критично важливих даних, що негативно впливає на якість підготовки аналітичних документів.

Аналітична оцінка впливу комунікацій на управлінські процеси дозволила виокремити низку чинників, які найбільш суттєво впливають на

результати інформаційно-аналітичної діяльності. Перш за все, швидкість інформаційних потоків визначає оперативність підготовки аналітичних матеріалів, тому затримки у комунікаціях безпосередньо уповільнюють ухвалення управлінських рішень. Достовірність інформації також залежить від якості комунікацій: недостатня узгодженість між підрозділами та зовнішніми партнерами може спричиняти появу неповних або суперечливих даних. Не менш важливою є інклюзивність та відкритість комунікацій з громадськістю, адже обмежений зворотний зв'язок призводить до недостатнього урахування реальних потреб населення при формуванні стратегічних і оперативних рішень. Технологічність комунікаційних каналів відіграє ключову роль у цифрову епоху: низький рівень цифровізації збільшує адміністративне навантаження та зменшує можливості глибокого аналізу даних. Власне, системність комунікаційних процесів визначає їхню ефективність: за відсутності регламентів і єдиних стандартів обміну інформацією ускладнюється підготовка комплексних і якісних аналітичних документів.

Представлені в табл. 2.5 принципи формують основу ефективної комунікаційної політики Заліщицької міської ради та забезпечують узгодженість інформаційної взаємодії між органом місцевого самоврядування, громадянами, працівниками та партнерами. Прозорість і відкритість комунікацій дають змогу забезпечити вільний доступ жителів громади до важливої інформації, що підвищує довіру до роботи ради та сприяє зміцненню партнерських відносин між владою і громадою.

Дотримання етичності та відповідальності в комунікаціях є ключовою передумовою професійної діяльності органу місцевого самоврядування, оскільки високі моральні стандарти сприяють чесності, послідовності рішень та формуванню позитивного іміджу ради. Оперативність і актуальність поширюваної інформації дозволяють швидко реагувати на запити громадян, надавати своєчасні роз'яснення та забезпечувати стабільний інформаційний супровід діяльності міської ради.

Принципи комунікаційної системи Заліщицької міської ради

Принцип	Опис
Прозорість та відкритість	Забезпечення доступності інформації для всіх зацікавлених сторін
Етичність та відповідальність	Дотримання високих етичних стандартів у всіх комунікаціях
Оперативність та актуальність	Швидке реагування на запити та надання актуальної інформації
Конфіденційність	Захист персональних даних та комерційної таємниці
Дотримання законодавства	Відповідність усім вимогам чинного законодавства України
Взаємна повага	Повага до думок та позицій усіх учасників комунікаційного процесу
Інклюзивність та рівність	Забезпечення рівного доступу до інформації для всіх працівників незалежно від статусу
Професійність	Використання професійної мови та стандартів у внутрішній та зовнішній комунікації
Зворотний зв'язок	Створення каналів для отримання та врахування відгуків від працівників та партнерів
Безперервне вдосконалення	Постійне оновлення та покращення комунікаційних процесів

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Забезпечення конфіденційності відіграє важливу роль у захисті персональних даних мешканців громади й інформації, що стосується діяльності установ та підприємств, підпорядкованих міській раді. Дотримання законодавства гарантує, що всі комунікаційні процеси відповідають чинним нормам права України, що особливо важливо в управлінні публічною інформацією та у взаємодії з громадянами.

Взаємна повага є фундаментом якісного спілкування з мешканцями, адже передбачає готовність міської ради враховувати думки та позиції різних груп населення та підтримувати конструктивний діалог. Інклюзивність та рівність забезпечують рівний доступ до інформації для всіх жителів громади, незалежно від віку, соціального статусу чи місця проживання, що сприяє справедливості та ширшій залученості громадськості.

Професійність комунікацій Заліщицької міської ради проявляється у використанні коректної мови, чітких формулювань і дотриманні стандартів

ділового спілкування, що підвищує зрозумілість та ефективність інформації. Наявність каналів зворотного зв'язку дозволяє систематично враховувати звернення, пропозиції та зауваження громадян, що робить діяльність ради більш відкритою та орієнтованою на потреби населення.

Принцип безперервного вдосконалення сприяє регулярному оновленню та оптимізації комунікаційних процесів, що дає можливість впроваджувати сучасні підходи до взаємодії з громадськістю, підвищувати якість управління та зміцнювати довіру жителів до місцевої влади. У сукупності ці принципи формують ефективну, прозору й орієнтовану на громаду систему комунікації Заліщицької міської ради.

Таким чином, комунікаційні процеси - як внутрішні, так і зовнішні - відіграють визначальну роль у формуванні якісного інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності Заліщицької міської ради. Недостатній рівень цифровізації, нерівномірний обмін інформацією між підрозділами, обмежений доступ до зворотного зв'язку від громадськості та не системність інформаційної взаємодії з державними структурами знижують ефективність управлінських рішень та ускладнюють стратегічне планування.

Посилення комунікаційних процесів, впровадження цифрових каналів взаємодії, уніфікація внутрішніх процедур обміну інформацією, розширення діалогу з громадськістю та партнерами сприятимуть формуванню більш якісної аналітичної бази та підвищенню ефективності управління громадою.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ЗАЛІЩИЦЬКІЙ МІСЬКІЙ РАДІ

3.1. Рекомендації щодо удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень у Заліщицькій міській раді

Ефективна діяльність органів місцевого самоврядування в сучасних умовах неможлива без якісного інформаційно-аналітичного забезпечення, яке виступає базою для прийняття обґрунтованих, своєчасних і стратегічно-орієнтованих управлінських рішень. Заліщицька міська рада, як територіальна громада, що прагне забезпечувати збалансований та сталий розвиток, потребує вдосконалення власної системи збирання, обробки, аналізу та використання інформації. Це забезпечить підвищення прозорості управління, зростання довіри громадян, покращення ефективності роботи виконавчих органів та підвищення якості надання муніципальних послуг. У зв'язку з цим виникає необхідність формування комплексу рекомендацій, спрямованих на модернізацію інформаційно-аналітичних процесів, розбудову цифрової інфраструктури, оптимізацію внутрішніх і зовнішніх комунікацій, а також зміцнення професійних компетентностей працівників.

Для забезпечення підвищення ефективності управлінських процесів у Заліщицькій міській раді доцільно систематизувати основні напрями вдосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення. На основі проведеного аналізу було сформовано комплекс рекомендацій, що охоплюють цифровізацію інформаційних процесів, стандартизацію документообігу, розвиток внутрішніх та зовнішніх комунікацій, посилення професійних компетентностей працівників і впровадження сучасних інструментів моніторингу та прогнозування. Узагальнений перелік цих рекомендацій представлено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Рекомендації щодо удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень у Заліщицькій міській раді

Напрямок удосконалення	Зміст рекомендацій
1. Цифровізація інформаційних процесів	<ul style="list-style-type: none"> • Впровадження комплексної інтегрованої електронної платформи для документообігу, обробки звернень та аналітики. • Створення централізованих баз даних для всіх підрозділів. • Автоматизація рутинних операцій та мінімізація паперових документів.
2. Стандартизація внутрішнього інформаційного обміну	<ul style="list-style-type: none"> • Розроблення єдиних регламентів підготовки документів і звітності. • Уніфікація шаблонів, форм звітів та вимог до статистичних даних. • Встановлення протоколів передачі інформації між підрозділами.
3. Підвищення кваліфікації персоналу	<ul style="list-style-type: none"> • Проведення навчань з цифрових інструментів, аналітичних систем, статистичних методів та прогнозування. • Розвиток навичок роботи з великими масивами даних. • Формування компетенцій ефективної ділової та міжособистісної комунікації.
4. Розвиток зовнішніх комунікацій	<ul style="list-style-type: none"> • Активізація взаємодії з громадою, бізнесом, закладами освіти та науковими установами. • Використання інструментів електронної демократії (е-петиції, онлайн-опитування, консультації). • Проведення публічних обговорень проєктів рішень та відкритих зустрічей.
5. Розширення публічності та прозорості	<ul style="list-style-type: none"> • Регулярне оприлюднення аналітичних матеріалів і звітів. • Створення відкритих баз даних та візуалізація ключових показників розвитку громади. • Забезпечення ефективного зворотного зв'язку з громадянами.
6. Вдосконалення системи моніторингу та оцінювання рішень	<ul style="list-style-type: none"> • Впровадження системи ключових показників ефективності (KPI) для структурних підрозділів. • Проведення регулярного аналізу результативності рішень. • Формування пропозицій щодо усунення проблем та удосконалення управлінських процесів.
7. Поліпшення системи прогнозування	<ul style="list-style-type: none"> • Використання сучасних методів моделювання та сценарного аналізу. • Виявлення ризиків та формування прогнозних сценаріїв соціально-економічного розвитку. • Узгодження стратегічних пріоритетів громади з прогнозними даними.

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Першочерговим завданням є цифровізація інформаційних процесів. Незважаючи на те, що окремі елементи електронного документообігу вже впроваджені, функціональні можливості існуючих систем не повністю відповідають сучасним вимогам управлінської діяльності. Тому одним із ключових напрямів модернізації має стати впровадження комплексної інтегрованої платформи для роботи з документами, запитам громадян, управління проєктами та формування аналітичної звітності. Така платформа повинна забезпечувати автоматизацію рутинних операцій, синхронізацію між структурними підрозділами, зменшення кількості паперових документів, пришвидшення комунікацій і підвищення точності інформації. Не менш важливим є створення централізованих баз даних, які будуть слугувати єдиним джерелом актуальної інформації для всіх управлінських рівнів. Це дозволить мінімізувати дублювання інформації, забезпечити уніфікацію показників і спростити процеси підготовки аналітичних матеріалів [29, с. 130].

Важливою складовою вдосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення є стандартизація процедур внутрішнього інформаційного обміну. На даний час у структурних підрозділах Заліщицької міської ради переважають локальні підходи до підготовки звітності, формування довідок та здійснення інформаційних запитів. Нестандартизованість форматів документів, різні вимоги до структури звітів і відмінності в підходах до використання статистичних даних створюють передумови для непорозумінь, затримок та неузгодженості управлінських рішень. У зв'язку з цим доцільним є розроблення єдиних регламентів підготовки управлінських документів, стандартизованих шаблонів для внутрішньої та зовнішньої звітності, а також протоколів передачі інформації між підрозділами. Запровадження таких стандартів дозволить підвищити якість комунікацій, забезпечити однорідність інформації та прискорити процеси прийняття рішень.

Удосконалення внутрішніх комунікацій повинно супроводжуватися розвитком комунікаційних компетентностей працівників. Інформація, якою оперують працівники органів місцевого самоврядування, є багатовимірною та часто складною для аналізу. Тому підвищення рівня професійної підготовки персоналу має ключове значення. Необхідно організовувати регулярні тренінги, семінари та практичні заняття, присвячені використанню сучасних цифрових інструментів, аналітичних платформ, методів статистичної обробки даних, інструментів прогнозування соціально-економічного розвитку та методів оцінювання ефективності управлінських рішень. Це дозволить створити команду кваліфікованих фахівців, здатних працювати з великими масивами даних, здійснювати їх комплексну інтерпретацію та формувати на їх основі обґрунтовані висновки. Важливим також є розвиток навичок міжособистісної комунікації, оскільки ефективність обміну інформацією значною мірою залежить від уміння чітко та коректно формулювати запити, презентувати дані та вести професійний діалог.

Окремого значення набуває вдосконалення зовнішніх комунікаційних процесів, оскільки інформація, необхідна для ухвалення рішень, надходить не лише з внутрішніх джерел. З метою забезпечення комплексного бачення соціально-економічної ситуації у громаді необхідно поглибити взаємодію з громадськістю, бізнесом, освітніми установами, громадськими організаціями та науковими інституціями. Ефективний комунікаційний простір сприяє розширенню джерел інформації, дозволяє враховувати потреби різних соціальних груп, формувати об'єктивну картину проблем та визначати реальні пріоритети розвитку території. З цією метою рекомендується активізувати використання інструментів електронної демократії, таких як онлайн-опитування, консультації з громадськістю, електронні петиції, бюджет участі та публічні обговорення проєктів місцевих рішень. Такі інструменти підвищують прозорість діяльності міської ради та формують довіру серед жителів громади.

Доцільно також розширити практику публічного звітування. Аналітичні матеріали, підготовлені структурними підрозділами, мають бути доступними не лише керівництву, а й громадськості. Це стимулює зворотний зв'язок, сприяє підвищенню відповідальності посадових осіб та дає змогу громадянам оцінювати ефективність роботи місцевої влади. Формування відкритих баз даних, візуалізація ключових показників розвитку громади та публікація аналітичних оглядів посилять інформаційну прозорість і вплинуть на підвищення якості рішень.

Ще одним важливим компонентом є удосконалення системи моніторингу та оцінювання управлінських рішень. Ефективне управління неможливе без постійного аналізу результативності прийнятих рішень, виявлення слабких місць та формування пропозицій щодо їх усунення. Тому необхідно впровадити систему ключових показників ефективності (KPI) для оцінювання роботи структурних підрозділів і виконання стратегічних планів громади. Система повинна включати як кількісні, так і якісні критерії оцінювання, що дозволить враховувати не лише обсяг виконаних робіт, а й їхній вплив на соціально-економічний розвиток території. Регулярний моніторинг дасть змогу своєчасно реагувати на проблеми, переглядати управлінські підходи та покращувати результати діяльності.

Важливим є також удосконалення процесів прогнозування. Місцеве самоврядування повинно мати можливість не лише реагувати на поточні виклики, але й передбачати майбутні тенденції. Для цього необхідно використовувати сучасні методи моделювання, аналізу сценаріїв розвитку, виявлення потенційних ризиків і можливостей. Здійснення регулярних прогнозних досліджень дозволить Заліщицькій міській раді формувати стратегічні пріоритети, які будуть узгоджені з реальними потребами та ресурсами громади.

Таким чином, удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень у Заліщицькій міській раді передбачає комплекс заходів, що охоплюють цифровізацію інформаційних процесів,

оптимізацію внутрішніх і зовнішніх комунікацій, розвиток професійних компетентностей працівників, зміцнення партнерської взаємодії з громадськістю та впровадження сучасних систем моніторингу й прогнозування. Реалізація запропонованих рекомендацій забезпечить формування сучасної, відкритої та ефективної системи управління, яка здатна оперативно реагувати на зміни, забезпечувати високу якість послуг і сприяти сталому розвитку громади загалом.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження теоретичних, аналітичних та прикладних аспектів інформаційно-аналітичного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень сформульовано узагальнюючі висновки, що дозволяють комплексно оцінити стан зазначеної системи та визначити напрями її модернізації в діяльності Заліщицької міської ради.

На основі узагальнення наукових підходів встановлено, що інформаційно-аналітичне забезпечення становить фундаментальну складову системи управління, оскільки забезпечує підготовку, обробку, інтерпретацію та використання інформації для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Визначено, що ефективність таких рішень безпосередньо залежить від якості інформаційних потоків, рівня автоматизації, методичного забезпечення аналізу та здатності організації забезпечувати достовірність і системність даних.

Здійснена організаційно-економічна характеристика Заліщицької міської ради дозволила визначити ключові особливості її функціонування, структуру комунікаційних взаємозв'язків і специфіку інформаційних процесів. У ході аналізу виявлено низку проблемних аспектів, серед яких: недостатня інтегрованість інформаційних ресурсів, фрагментарність інформаційних систем, обмеженість цифрових рішень, різноманітність форматів даних і певна неузгодженість між структурними підрозділами.

Оцінка внутрішніх та зовнішніх комунікаційних процесів засвідчила їх вагомий вплив на якість інформаційно-аналітичного забезпечення. Констатовано, що недосконалість комунікаційних механізмів призводить до затримок в обробці інформації, зниження оперативності управлінських рішень та ускладнення процесу координації діяльності виконавчих органів. Це вказує на необхідність формування єдиних стандартів інформаційного обміну та підвищення рівня інформаційної взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами.

На основі проведеного дослідження обґрунтовано комплекс рекомендацій щодо вдосконалення системи інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських рішень у Заліщицькій міській раді. До ключових напрямів удосконалення віднесено: цифровізацію інформаційних процесів, стандартизацію документообігу, підвищення професійних компетентностей персоналу, посилення комунікаційної взаємодії, впровадження систем моніторингу та оцінювання результативності, а також застосування сучасних методів прогнозування соціально-економічного розвитку територіальної громади.

Практична реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності управлінських процесів, забезпечить комплексність збору та аналізу інформації, удосконалив механізми формування та прийняття управлінських рішень, а також посилить рівень відкритості та прозорості діяльності органу місцевого самоврядування. У свою чергу, це створить передумови для підвищення якості муніципального управління та забезпечення сталого розвитку територіальної громади.

Загалом, результати дослідження підтверджують, що модернізація інформаційно-аналітичного забезпечення управління є необхідною умовою адаптації Заліщицької міської ради до сучасних вимог публічного управління, підвищення ефективності управлінських рішень та формування інноваційно-орієнтованої системи місцевого самоврядування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білинська М. М., Ковбасюк Ю. В. Прийняття управлінських рішень: організаційно-психологічний аспект: навч. посіб. К.: НАДУ, 2011. 232 с.
2. Гавриш О. А., Лопатинська Ю. В. Загальна логіка і принципи моделювання контролю менеджерських рішень. Економіка АПК. 2017. № 8. С. 78–80.
3. Гільорме Т. В. Обґрунтування управлінських рішень стосовно розвитку підприємств на основі енергозбереження. Економіка, фінанси, право. 2020. № 7. С. 23-27.
4. Гончаров І.І., Кузьменко О.М., Ярош С.В. Корпоративна комунікація в системі управління підприємством. Київ: КНЕУ, 2020.
5. Гордєєва І. О. Оцінка адаптивності управління організацією методом аналізу ієрархій за критеріями ефективності та своєчасності прийняття рішень. Ефективна економіка. 2021. № 7. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/7_2021/90.pdf.
6. Заставнюк Л.І. Особливості організації процесу планування в системі менеджменту сучасних підприємств. Матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки» (Тернопіль, ТНЕУ 10 травня 2020 р.). Частина 1. С. 66-68.
7. Заставнюк Л.І., Заставнюк Б.М. Організація комунікаційних процесів в діяльності підприємства. *Матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з Міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України»*. Частина 1. ЗУНУ. 2022.
8. Зелінська О. В. Особливості прийняття рішень в розпливчастих умовах функціонування систем управління. Ефективна економіка. 2018. № 2. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/2_2018/32.pdf.

9. Івченко І. Ю. Моделювання ігрових ситуацій для обґрунтування управлінських рішень в ІТ-компаніях в умовах невизначеності та ризику. *Маркетинг і цифрові технології*. 2019. Т. 3, № 1. С. 21–33. URL: <http://mdtopu.com.ua/index.php/mdt/article/view/59/56>.
10. Іщенко М. І., Адамовська В. С. Особливості оцінки ефективності прийняття управлінських рішень органами місцевого самоврядування. URL: http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/6_2019/4.pdf
11. Кальниш Ю. Г., Лозинська Т. М., Тимцуник В. І. Публічне управління та адміністрування: навчальний посібник. М-во освіти і науки України, Полтав. держ. аграр. акад., 2015. 280 с.
12. Карамушка Л.М. Психологія управління: навч. посіб. К.: Міленіум, 2003. 344 с.
13. Катренко А. В., Пасічник В. В. Прийняття рішень: теорія та практика : підручник / за наук. ред. В. В. Пасічника. Львів : Новий Світ-2000, 2021. 447 с. (Комп'ютинг).
14. Квятковська Л. А., Івко А. В. Система моніторингу ринку при прийнятті ефективного управлінського рішення. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 118–124. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/3_2021/21.pdf.
15. Кігель В.Р. Оптимізація фінансових рішень: навчальний посібник. Університет «КРОК». К. Дорадо-друк, 2011. 172 с.
16. Коврига О.С. Конспект лекцій з дисципліни «Прийняття рішень в публічному управлінні» програми підготовки фахівців за ступенем вищої освіти «Магістр» за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування». Київ - 2019 URL: <file:///C:/Users/%D0%94%D1%96%D0%BC/Downloads/rishleksait.pdf>
17. Коврига О.С. Процес прийняття управлінських рішень у публічному управлінні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. Том 30 (69) № 4 2019. с.67-72
18. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. К.: Академвидав, 2003. 416 с.

19. Матейчук М., Білоус В. Особливості ухвалення управлінських рішень в умовах системних змін. Матеріали V Всеукраїнської науково-практичної конференції з Міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів». (16 травня 2024 р.). Тернопіль. ЗУНУ.

20. Матейчук М., Габрук В. Роль ефективної комунікації в системі управління сучасною організацією. Матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції з Міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів». 15 травня 2025 р. Тернопіль. ЗУНУ.

21. Негрей М. В., Тужик К. Л. Теорія прийняття рішень: навчальний посібник. К. : ЦУЛ, 2018. 272 с

22. Оптимізація систем управління в умовах економічної глобалізації : монографія за ред. д.е.н. Петруні Ю. Є. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2018. 183 с

23. Орел М. Г. Технології й особливості розробки та імплементації управлінських рішень з питань забезпечення політичної безпеки. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. № 3. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3_2019/26.pdf.

24. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. / [авт.: Г. Є. Мошек, І. П. Миколайчук, Ю. І. Палеха, Ю. В. Поканевич, А. С. Соломко, О. В. Коваленко, Н. В. Коваленко, В. С. Ціпуринда, Г. П. Сиваненко, О. І. Белова] ; за заг. ред. Г. Є. Мошека. Київ : Ліра-К, 2021. 528 с.

25. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент : підручник. 4-те вид., перероб. і допов. Київ : Кондор, 2018. 563 с.

26. Осовська Г. В., Семенюк Т. В., Осовський О. А. Управлінські рішення та процес їх прийняття на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. № Вип. 21. С. 355–363. URL: <http://globalnational.in.ua/archive/21-2018/71.pdf>.

27. Офіційний сайт Заліщицької міської ради. URL:
<http://zalrada.gov.ua>
28. Петруня Ю. Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.
29. Сковчеляс С. Аналітичне забезпечення як джерело інформації для прийняття управлінських рішень. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 25, частина 2, 2019. С.127-144.
30. Сметанко О.В. Моделі та методи прийняття рішень в аналізі й аудиті: навч. посібн. К.«Центр учбової літератури», 2017. 456с.
31. Снітчук М. О. Підготовка та прийняття управлінських рішень. URL:
http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:4PUs9CHMaSUJ:cpk.org.ua/files/pidgotovka_ta%2520priynat%20tia.doc+&cd=8&hl=ru&ct=clnk&gl=ua
32. Сучасні проблеми розвитку економічного аналізу як інструменту ефективності діяльності: монографія за ред. Н.А. Волкова та ін. Одеса, 2012. 292 с.
33. Чернова О.О. Організаційна комунікація: підходи та інструменти. Київ: Видавничий центр КНЕУ, 2019.
34. Шиян Л.В., Горбатюк І.В. Організація комунікаційної діяльності підприємства. Київ: Видавництво «Ін Юре», 2020. 126 с.
35. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: Крок. 2017. 252 с.