

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

МАТКОВСЬКИЙ ОЛЕГ ЛЮБОМИРОВИЧ

**Удосконалення інформаційного супроводу діяльності
органу державної влади**

спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
освітньо-професійна програма
«Публічне управління та адміністрування»

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи ПУАм-21
Матковський Олег Любомирович

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Попович Тамара Миколаївна

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУПРОВОДУ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНУ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ	8
1.1. Сутність, завдання та принципи інформаційного супроводу діяльності органу державної влади.....	8
1.2. Нормативно-правове та методичне забезпечення інформаційного супроводу діяльності органу державної влади	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУПРОВОДУ ДІЯЛЬНОСТІ ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕНСІЙНОГО ФОНДУ УКРАЇНИ В ТЕРНОПІЛЬСЬКІЙ ОБЛАСТІ	21
2.1. Організаційна, структурна та функціональна характеристика інформаційного супроводу досліджуваного органу державної влади.....	21
2.2. Оцінювання використання технологій електронного урядування досліджуваним органом державної влади	28
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУПРОВОДУ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНУ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ	40
3.1. Напрямки удосконалення організаційних механізмів інформаційного супроводу діяльності органу державної влади	40
3.2. Розроблення системи автоматизованої аналітики звернень громадян та інформаційних запитів в органі державної влади.....	47
ВИСНОВКИ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	59

ВСТУП

Актуальність проблеми. У сучасних умовах цифрової трансформації публічного управління зростає потреба в ефективному інформаційному супроводі діяльності органів державної влади. Підвищення вимог громадян до доступності, оперативності та прозорості державних послуг зумовлює необхідність модернізації систем комунікації та переходу до інтегрованих цифрових рішень. Особливо актуальним це є для органів соціальної сфери, які працюють із великими масивами звернень і забезпечують критично важливі послуги в умовах воєнного стану та високої соціальної вразливості населення.

Головне управління Пенсійного фонду України в Тернопільській області стикається зі зростанням кількості інформаційних запитів, фрагментарністю каналів комунікації, дублюванням даних і високим навантаженням на працівників. Ручна обробка звернень та відсутність єдиної системи аналітики ускладнюють виявлення типових проблем, знижують швидкість реагування та призводять до повторних звернень громадян. За таких умов актуальним стає впровадження омніканального інформаційного хаба та системи автоматизованої аналітики звернень, які забезпечують синхронізацію каналів комунікації, уніфікацію інформації, підвищення якості консультацій та прийняття управлінських рішень на основі даних.

Застосування сучасних цифрових інструментів у діяльності ПФУ сприятиме оптимізації роботи персоналу, підвищенню оперативності та прозорості надання публічних послуг, а також зміцненню довіри громадян до органів державної влади. Саме тому дослідження напрямів удосконалення інформаційного супроводу є своєчасним та важливим з точки зору забезпечення інституційної стійкості та підвищення якості державних сервісів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить, що питання удосконалення інформаційного супроводу органів державної влади активно розглядається як у вітчизняній, так і в міжнародній науковій думці. Українські дослідники (О. Руденко, В. Дрешпак, Т. Орлова, Н. Карпенко) акцентують увагу на ролі цифрової трансформації та необхідності впровадження

інтегрованих комунікаційних систем у публічному секторі. У працях Д. Дубова, А. Семенченка та Ю. Халашенко обґрунтовується важливість формування єдиного інформаційного простору держави, розвитку електронної демократії та підвищення відкритості публічних інституцій. Зарубіжні науковці, зокрема Дж. Бертот, К. Данліві, М. Янссен, досліджують моделі електронного урядування, омніканальні підходи, автоматизовану аналітику звернень і вплив цифрових сервісів на довіру громадян до держави. Усі автори підкреслюють, що модернізація інформаційного супроводу має базуватися на уніфікації каналів комунікації, використанні аналітики даних та створенні клієнтоорієнтованих цифрових рішень, що підтверджує актуальність теми та необхідність її подальшого опрацювання в контексті діяльності органів державної влади України.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та практична розробка напрямів удосконалення інформаційного супроводу діяльності органу державної влади.

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

- розкрити сутність, завдання та принципи інформаційного супроводу діяльності органу державної влади, визначивши його роль у системі публічного управління;
- проаналізувати нормативно-правове та методичне забезпечення інформаційного супроводу, окресливши вимоги державних стандартів, регламентів і цифрових політик;
- здійснити організаційну, структурну та функціональну характеристику інформаційного супроводу досліджуваного органу державної влади;
- провести оцінювання використання технологій електронного урядування у діяльності досліджуваного органу державної влади, визначивши рівень цифрової взаємодії з громадянами;
- обґрунтувати напрями удосконалення організаційних механізмів

інформаційного супроводу, зокрема шляхом формування омніканального інформаційного хаба;

– розробити систему автоматизованої аналітики звернень громадян та інформаційних запитів, спрямовану на підвищення ефективності інформаційної роботи та якості публічних послуг.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи застосовано **комплекс методів наукового пізнання**, що забезпечили всебічне вивчення теоретичних засад, нормативно-правових основ, організаційних характеристик і практичних механізмів інформаційного супроводу діяльності органу державної влади: метод теоретичного узагальнення — для визначення сутності, завдань і принципів інформаційного супроводу; використано для опрацювання наукових джерел та формування теоретичної бази дослідження; системний аналіз – для комплексного розгляду інформаційного супроводу як цілісної системи; дозволив виявити взаємозв'язки між її елементами; нормативно-правовий аналіз – для дослідження законодавчої та методичної основ інформаційної діяльності органів влади; застосовано при аналізі законів, постанов і внутрішніх документів ПФУ; порівняльний аналіз – для зіставлення підходів до інформаційного супроводу, визначення відмінностей між традиційними та цифровими моделями комунікацій; організаційно-функціональний аналіз – для вивчення структури та функцій підрозділів ГУ ПФУ, що забезпечують інформаційний супровід; дозволив виявити сильні та слабкі сторони чинної системи; статистичні методи (нормування, вагове оцінювання) – для оцінювання рівня цифровізації діяльності органу; застосовано для обробки показників та формування інтегрального індексу; метод експертних оцінок — для визначення вагових коефіцієнтів показників цифровізації; забезпечив об'єктивність інтегрального оцінювання; інтегральне моделювання – для узагальнення статистичних даних та побудови інтегрального індексу цифровізації за роками; методи прогнозування (лінійний тренд) – для визначення перспективних значень показників цифровізації та оцінки майбутньої динаміки розвитку; структурно-функціональне

моделювання – для розроблення омніканального інформаційного хаба; використано при визначенні його структури та принципів роботи; контент-аналіз і класифікація даних – для побудови системи автоматизованої аналітики звернень; застосовано для аналізу тематики звернень, виявлення трендів та формування рекомендацій.

Об’єкт дослідження у кваліфікаційній роботі є процес інформаційного супроводу діяльності органу державної влади.

Предметом дослідження у кваліфікаційній роботі є організаційні, нормативні та технологічні механізми формування, функціонування та вдосконалення інформаційного супроводу в діяльності Головного управління Пенсійного фонду України в Тернопільській області.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає в уточненні теоретичних засад інформаційного супроводу органів державної влади, удосконаленні підходів до оцінювання цифровізації інформаційних процесів та розробленні інноваційних організаційно-технологічних рішень, зокрема моделі омніканального інформаційного хаба й системи автоматизованої аналітики звернень громадян.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих моделей і методичних рекомендацій для модернізації інформаційного супроводу Головного управління Пенсійного фонду України в Тернопільській області та інших органів державної влади, підвищення якості комунікацій, оптимізації роботи персоналу та покращення взаємодії з громадянами.

Апробація. За результатами дослідження опубліковано 2 тез доповідей: на тему «Удосконалення інформаційного супроводу діяльності органу державної влади» у збірнику тез доповідей VI Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (м. Збараж, 15 травня 2025 року) [26] та на тему «Напрямки удосконалення інформаційного супроводу діяльності органу державної влади» у збірнику тез

доповідей Наукової конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (м. Тернопіль, 27 листопада 2025 року) [25].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУПРОВОДУ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНУ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

1.1. Сутність, завдання та принципи інформаційного супроводу діяльності органу державної влади

Інформаційний супровід діяльності органу державної влади є «ключовою функціональною підсистемою публічного управління, яка забезпечує не лише технічне формування та рух інформаційних потоків, але й створює основу для ухвалення результативних управлінських рішень, формування публічної політики та організації взаємодії держави з громадянами» [14]. У сучасних умовах цифрової трансформації інформація набуває статусу стратегічного ресурсу, що визначає конкурентоспроможність державних інституцій, рівень їх прозорості, підзвітності та здатності адаптуватися до динамічних суспільно-політичних змін.

Сутність інформаційного супроводу полягає у «цілеспрямованій, регламентованій та системній діяльності щодо збору, обробки, аналізу, зберігання, передачі та поширення інформації, необхідної для виконання повноважень органу державної влади» [7]. Така діяльність передбачає «функціонування організаційних, нормативно-правових, комунікаційних і цифрових механізмів, які забезпечують цілісність та стабільність інформаційних потоків, їх сумісність із управлінськими циклами, а також їхню відповідність вимогам безпеки, достовірності й актуальності» [7].

З огляду на постійне зростання обсягів даних, ускладнення завдань публічного управління та посилення вимог громадян до відкритості держави інформаційний супровід перестає бути суто технічною функцією. Він трансформується у комплексну управлінську сферу, у якій перетинаються комунікаційні, аналітичні, інформаційно-технологічні та правові процеси. Особливої ваги набуває інтеграція традиційних інформаційних процедур із сучасними цифровими інструментами: системами електронного

документообігу, сервісами відкритих даних, аналітичними платформами, інструментами штучного інтелекту, системами кіберзахисту та електронними комунікаціями з громадянами.

Центральне місце в сутності інформаційного супроводу посідає його здатність формувати інформаційну основу для управлінського циклу «планування – реалізація – моніторинг – оцінювання – коригування» [18]. Кожен етап державного управління опирається на якісну інформацію. На етапі планування «потрібні аналітичні, статистичні, соціологічні та прогностичні дані; у процесі реалізації рішень – оперативна інформація про хід виконання; на етапі моніторингу – структуровані показники оцінки ефективності; при коригуванні політик – експертні, моделювальні та прогностичні дані» [18]. Таким чином, інформаційний супровід забезпечує безперервність управлінського процесу та сприяє формуванню системного підходу в роботі органів влади.

Завдання інформаційного супроводу визначаються характером державних повноважень, змістом адміністративних процесів, рівнем розвитку цифрової інфраструктури та очікуваннями суспільства. На сучасному етапі можна виокремити кілька ключових груп завдань:

1. «Аналітичні завдання. Вони охоплюють збір, систематизацію та інтерпретацію даних, необхідних для підготовки обґрунтованих управлінських рішень. Аналітичний інформаційний супровід забезпечує формування доказових політик, які базуються на реальних статистичних і соціально-економічних показниках.

2. Комунікаційні завдання. Вони пов'язані з інформуванням громадян, бізнесу, інститутів громадянського суспільства та інших стейкхолдерів про діяльність органу влади, публічні послуги, нормативні зміни, програми та ініціативи. Комунікаційний супровід включає офіційні вебресурси, соціальні мережі, пресслужби, інформаційні кампанії, взаємодію з медіа.

3. Організаційно-технічні завдання. Ця група стосується забезпечення функціонування інформаційної інфраструктури, електронного документообігу, баз даних, реєстрів, аналітичних систем, архівних сховищ.

Важливою є інтероперабельність (сумісність) інформаційних систем різних органів влади.

4. Правові завдання. Органи влади повинні забезпечувати дотримання вимог законодавства щодо доступу до публічної інформації, захисту персональних даних, інформаційної безпеки, регламентів документообігу та інформаційної взаємодії.

5. Завдання цифрової трансформації. Вони спрямовані на впровадження інформаційних технологій, автоматизацію процесів, створення електронних сервісів, інтеграцію реєстрів, розвиток відкритих даних і використання інтелектуальних цифрових інструментів» [37] (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Ключові завдання інформаційного супроводу органів державної влади

№ з/п	Група завдань	Зміст завдань	Конкретні інструменти та форми реалізації
1	2	3	4
1	Аналітичні завдання	Збір, систематизація, верифікація, аналіз та інтерпретація статистичних, соціально-економічних, фінансових, організаційних та соціологічних даних, необхідних для підготовки управлінських рішень і формування державної політики.	Підготовка аналітичних довідок, звітів, оглядів; використання інформаційно-аналітичних систем, панелей моніторингу; застосування методів статистичного аналізу, прогнозування, моделювання сценаріїв.
2	Комунікаційні завдання	Забезпечення відкритої, системної та двосторонньої комунікації органу державної влади з громадянами, бізнесом, ЗМІ, інститутами громадянського суспільства щодо діяльності органу, ухвалених рішень, програм і сервісів.	Офіційний вебсайт органу влади; сторінки в соціальних мережах; пресконференції, брифінги, публічні звіти; інформаційні кампанії; розсилки, чат-боти, онлайн-консультації.
3	Організаційно-технічні завдання	Забезпечення безперервного функціонування інформаційної інфраструктури органу влади, впорядкування документообігу, підтримка баз даних, реєстрів, архівів і каналів інформаційного обміну.	Впровадження систем електронного документообігу; адміністрування серверів, реєстрів, баз даних; регламентація документообігу; технічна підтримка користувачів; резервне копіювання даних.
4	Правові завдання	Забезпечення дотримання вимог законодавства у сфері інформації, доступу до публічної інформації,	Розроблення внутрішніх положень і регламентів; контроль за дотриманням

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4
		захисту персональних даних, інформаційної безпеки та офіційного документообігу.	законів; проведення правових експертиз інформаційних процедур.
5	Завдання цифрової трансформації	Модернізація інформаційних процесів на основі цифрових технологій, автоматизації та інтеграції інформаційних систем, створення електронних сервісів для громадян і бізнесу.	Розроблення та впровадження електронних публічних послуг; інтеграція державних реєстрів; використання хмарних рішень; впровадження електронної ідентифікації та електронного підпису; розвиток відкритих даних.
6	Стратегічні завдання розвитку інформаційної спроможності	Формування довгострокової спроможності органу влади управляти інформаційними ресурсами, адаптуватися до змін у технологічному та регуляторному середовищі, розвивати компетенції персоналу.	Розроблення стратегій і програм цифрового розвитку; планування інвестицій в ІТ-інфраструктуру; навчання та підвищення кваліфікації працівників; участь у міжвідомчих і міжнародних проєктах з цифровізації.

Примітка. Узагальнено автором на основі [4; 7; 8; 11]

Ефективність інформаційного супроводу визначають фундаментальні принципи, що забезпечують «цілісність, безпечність, прозорість та результативність інформаційних процесів, адже саме вони формують методологічну основу для реалізації окреслених завдань і задають якісні стандарти роботи з інформацією в органах державної влади» [47]. Принципи виступають своєрідними регуляторами, які унормовують поведінку суб'єктів інформаційної діяльності, визначають вимоги до організації інформаційних потоків, встановлюють критерії оцінювання якості даних, а також окреслюють параметри інформаційної безпеки та відкритості. Завдяки дотриманню принципів забезпечується узгодженість між елементами інформаційної системи, ефективна взаємодія між структурними підрозділами, мінімізуються ризики помилок, затримок і перекручування даних. Крім того, принципи виступають механізмом забезпечення довіри громадян до органу влади, оскільки їх дотримання сприяє підвищенню прозорості діяльності, захисту персональних даних, унеможливленню маніпуляцій та гарантуванню

своєчасного доступу до суспільно важливої інформації. У цьому контексті саме система принципів перетворює інформаційний супровід з набору окремих технічних операцій на структуровану, прогнозовану та ефективну управлінську діяльність, що відповідає вимогам цифрової епохи та забезпечує основу для сталого розвитку державного управління.

До ключових принципів інформаційного супроводу органів державної влади належать такі принципи: 1) «достовірності, який передбачає використання перевірених, точних і повних даних; достовірна інформація мінімізує управлінські ризики та забезпечує якість рішень; 2) актуальності, що забезпечує використання інформації, що відповідає поточній ситуації та швидко оновлюється у відповідь на зміни; 3) прозорості, який відображає відкритість діяльності органу влади, доступність суспільно значущої інформації та публічність ухвалених рішень; 4) оперативності, що вимагає швидкої обробки, передачі та аналізу інформації для своєчасного реагування на події; 5) безперервності, який забезпечує стабільність функціонування інформаційних потоків незалежно від зовнішніх обставин; 6) інтероперабельності, що означає сумісність інформаційних систем між собою, що забезпечує обмін даними між структурами влади; 7) захищеності, який пов'язаний із дотриманням вимог кібербезпеки, захистом персональних даних та інформаційних ресурсів; 8) цифрової інтегрованості, що передбачає використання цифрових технологій у всіх інформаційних процесах, автоматизацію, інтеграцію електронних сервісів і реєстрів» [11] (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Системні принципи інформаційного супроводу діяльності органів
державної влади**

№ з/п	Принцип	Зміст принципу	Практичне значення для діяльності
1	2	3	4
1	Достовірність	Відображення даних у точній відповідності до реальних процесів, подій і фактів; перевіреність джерел, коректність обробки та	Забезпечення якості управлінських рішень; мінімізація помилок у плануванні; підвищення рівня обґрунтованості

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4
		виключення інформаційних викривлень.	аналітики та публічної звітності.
2	Актуальність	Оперативне оновлення інформації, її відповідність реальним змінам та актуальним управлінським потребам.	Своєчасне реагування на виклики; ефективне планування; запобігання затримкам у роботі; підвищення оперативності аналітичних процесів.
3	Прозорість	Відкритість діяльності органу влади, доступність інформації для громадян та ЗМІ, формування культури звітування.	Зміцнення довіри; зменшення корупційних ризиків; підвищення підзвітності; покращення взаємодії з громадськістю.
4	Оперативність	Швидкість збору, обробки, передачі та аналізу інформації; здатність забезпечувати керівництво необхідними даними у стислі терміни.	Підвищення реактивності органу влади; мінімізація управлінських затримок; можливість швидкого реагування на кризові ситуації.
5	Безперервність	Стабільне функціонування інформаційних систем і процесів, незалежно від зовнішніх факторів; наявність резервних каналів і планів відновлення.	Гарантування сталості роботи органу; відсутність критичних простоїв; стійкість до кризових ситуацій.
6	Інтероперабельність	Сумісність інформаційних систем, можливість їх взаємодії, обміну даними та інтеграції реєстрів між різними органами влади.	Зменшення дублювання функцій; автоматизація обміну даними; пришвидшення процесів; підвищення зручності для громадян.
7	Захищеність	Комплекс заходів із кібербезпеки, захисту персональних даних, контролю доступу, збереження конфіденційної інформації.	Мінімізація інформаційних загроз; захист персональних даних; стабільність функціонування систем; запобігання витокам.
8	Цифрова інтегрованість	Використання цифрових технологій на всіх етапах інформаційної діяльності: автоматизація процесів, використання ІТ-платформ, електронних сервісів, ІІІ, великих даних	Оптимізація управлінських процесів; скорочення часу взаємодії з інформацією; розвиток інноваційних підходів.

Примітка. Узагальнено автором на основі [4; 7; 8; 11]

Узагальнюючи проведений теоретичний аналіз, слід підкреслити, що інформаційний супровід діяльності органів державної влади є складною,

багатокомпонентною та стратегічно важливою сферою, яка формує інформаційну основу державного управління, забезпечує стабільність управлінських процесів та підвищує якість ухвалення рішень. Його сутність полягає у цілеспрямованій і регламентованій діяльності, спрямованій на збір, опрацювання, структурування, аналіз, зберігання, поширення та захист інформації, необхідної для виконання владних повноважень та забезпечення взаємодії з громадянами. У цьому контексті інформація виступає не лише ресурсом, а й критично важливим елементом інституційної спроможності держави.

1.2. Нормативно-правове та методичне забезпечення інформаційного супроводу діяльності органу державної влади

Нормативно-правове забезпечення інформаційного супроводу діяльності органів державної влади становить комплекс правових актів різного рівня, що визначають порядок формування, обробки, використання, поширення та захисту інформації в системі публічного управління. У сучасних умовах цифрової трансформації держави «нормативно-правова база стає фундаментом для впровадження електронних сервісів, розвитку відкритих даних, забезпечення інформаційної безпеки, захисту персональних даних, інтеграції державних реєстрів і впровадження інструментів електронної демократії» [19]. Її значення полягає в тому, що вона встановлює стандарти, вимоги та процедури, які унеможливають хаотичність або фрагментарність інформаційних процесів, забезпечують правову визначеність та керованість інформаційних потоків.

Правове регулювання охоплює закони, кодекси, постанови Кабінету Міністрів України, нормативи центральних органів виконавчої влади, а також міжнародні документи, що визначають загальні рамки інформаційної політики та цифрового розвитку. Серед основоположних актів слід виділити Конституцію України, яка закріплює право громадян на інформацію, та базові закони «Про інформацію», «Про доступ до публічної інформації», «Про

електронні документи та електронний документообіг», «Про захист персональних даних», «Про публічні електронні послуги». Ці закони «формують правову основу інформаційної діяльності, визначають види інформації, правила її обробки, вимоги до державних електронних ресурсів і принципи взаємодії між органами влади та громадянами в цифровому середовищі» [47] (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Нормативно-правові акти, що регулюють інформаційний супровід органів державної влади

Назва нормативно-правового акта	Сфера регулювання	Значення для органу державної влади
1	2	3
Конституція України	Закріплює основоположне право громадян на інформацію, визначає принципи відкритості державної діяльності та свободу доступу до суспільно значущої інформації.	Формує базову правову основу діяльності органу влади; визначає його обов'язок забезпечувати прозорість, відкритість і дотримання прав громадян у сфері інформації.
Закон України «Про інформацію»	Визначає види інформації, порядок її обробки, права та обов'язки суб'єктів інформаційних відносин, загальні принципи інформаційної діяльності.	Створює нормативну основу для організації роботи з усіма видами інформації; регламентує її збирання, зберігання, використання й поширення у діяльності органу.
Закон України «Про доступ до публічної інформації»	Регламентує доступ громадян до інформації, строки опрацювання запитів, правила оприлюднення інформації, визначає види відкритої та обмеженої інформації.	Підвищує прозорість і підзвітність органу влади; зобов'язує забезпечувати відкритість інформації та належну комунікацію з громадянами.
Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг»	Визначає порядок створення, обробки, передачі та зберігання електронних документів, надає їм юридичну силу та встановлює вимоги до електронного підпису.	Дозволяє впроваджувати цифровий документообіг; підвищує швидкість управлінських процесів; забезпечує юридичну чинність електронних документів.
Закон України «Про захист персональних даних»	Регулює порядок збирання, зберігання, обробки та захисту персональних даних, встановлює права суб'єктів даних та відповідальність за порушення.	Забезпечує дотримання законодавства щодо конфіденційності; мінімізує ризики витоку даних; підсилює рівень інформаційної безпеки органу.
Закон України «Про публічні електронні послуги»	Встановлює правові засади створення та надання публічних електронних послуг,	Сприяє цифровізації діяльності органу; дозволяє впроваджувати сучасні

Продовження табл. 1.3

1	2	3
	визначає вимоги до цифрових платформ і державних електронних сервісів.	електронні сервіси та підвищує якість взаємодії з громадянами.
Закон України «Про електронні комунікації»	Регулює електронні мережі, цифрову інфраструктуру, телекомунікаційні послуги та правила функціонування електронних каналів зв'язку.	Забезпечує стабільність роботи цифрових сервісів органу; підтримує безпечний і надійний інформаційний обмін.
Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України»	Описує національну систему кіберзахисту, визначає суб'єктів, правила захисту державних інформаційних ресурсів та реагування на кіберінциденти.	Підвищує безпеку інформаційних систем органу; забезпечує захист від кіберзагроз і неперервність роботи сервісів.
Регламент ЄС GDPR (у частині гармонізації)	Визначає високі стандарти обробки, захисту та конфіденційності персональних даних, права суб'єктів даних і вимоги до їх обробників.	Сприяє євроінтеграції; покращує якість роботи з персональними даними; підвищує рівень довіри та безпеки інформаційних систем.
Стандарти ISO/IEC 27001 та ISO/IEC 27701	Регламентують систему управління інформаційною безпекою та конфіденційністю, встановлюють вимоги до політик, процедур, доступів і захисту.	Сприяють стандартизації інформаційних процесів; підвищують кіберстійкість органу; забезпечують відповідність міжнародним вимогам.

Примітка. Сформовано автором на основі [44; 47]

Особливої уваги потребує законодавство про відкриті дані та цифрову трансформацію. Постанови Кабінету Міністрів України щодо Єдиного державного вебпорталу відкритих даних, електронної демократії, цифрової грамотності та цифрових послуг окреслюють стратегічні напрями формування інформаційного простору, в якому забезпечується прозорість і підзвітність влади, створення цифрових платформ, гармонізація державних реєстрів і підвищення доступності інформації для громадян та бізнесу. Усі ці нормативні акти сприяють становленню держави відкритих даних, де інформація сама стає інструментом залучення громадян до процесів управління, прийняття рішень і контролю за діяльністю органів влади (табл. 1.4).

Методичне забезпечення є не менш важливою складовою інформаційного супроводу, ніж законодавча база, оскільки воно конкретизує порядок практичної реалізації правових норм. Методичні документи

«визначають алгоритми роботи з інформацією, встановлюють внутрішні регламенти, процедури, стандарти, показники ефективності та відповідальних суб'єктів у системі інформаційної діяльності» [14]. Вони забезпечують уніфікацію інформаційних процесів, їх послідовність, контрольованість та відповідність загальним вимогам управління.

Таблиця 1.4

Постанови Кабінету Міністрів України, що регулюють інформаційний супровід органів державної влади

Назва постанови КМУ	Що регулює	Значення для органу державної влади
1	2	3
Постанова КМУ №835 «Про затвердження Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних»	Визначає перелік відкритих наборів даних, вимоги до їх формату, структури та періодичності оновлення, порядок оприлюднення на Єдиному порталі відкритих даних.	Сприяє прозорості діяльності органу влади; уніфікує формати даних; забезпечує виконання вимог щодо відкритості та підзвітності; підвищує доступність інформації для громадян і бізнесу.
Постанова КМУ №867 «Деякі питання забезпечення відкритих даних»	Регулює діяльність розпорядників інформації щодо публікації наборів відкритих даних, визначає технічні вимоги до порталів та інструменти контролю якості даних.	Підвищує якість оприлюднюваних даних; забезпечує технічну сумісність інформаційних ресурсів; дозволяє органу влади підвищити рейтинг відкритості.
Постанова КМУ №55 «Про Єдиний державний вебпортал відкритих даних»	Встановлює порядок функціонування порталу відкритих даних, його адміністрування, вимоги до наповнення, відповідальність учасників.	Забезпечує роботу централізованої державної платформи; спрощує взаємодію органу влади з громадянами; створює єдину точку доступу до інформації.
Постанова КМУ №1293 «Про реалізацію експериментального проекту щодо розвитку цифрової грамотності»	Визначає заходи щодо розвитку цифрових компетентностей громадян, механізми організації навчання, функціонування платформи «Дія.Цифрова освіта».	Покращує цифрові компетентності працівників органу влади; сприяє зменшенню цифрового розриву; забезпечує підвищення ефективності роботи з електронними сервісами.
Постанова КМУ №606 «Про затвердження Порядку функціонування Єдиного державного порталу адміністративних	Визначає правила роботи порталу «Дія», порядок інтеграції послуг, взаємодію між органами влади в цифровому	Забезпечує можливість електронного надання публічних послуг; автоматизує частину процесів органу; знижує

Продовження табл. 1.4

1	2	3
послуг»	середовищі.	навантаження на персонал; робить послуги доступнішими.
Постанова КМУ №193 «Про Концепцію розвитку електронної демократії»	Встановлює механізми електронної участі, електронних консультацій, петицій, інструментів взаємодії громадян з владою.	Дозволяє органам влади реалізовувати інклюзивні механізми залучення громадян; підвищує легітимність рішень; формує довіру до влади.
Постанова КМУ №148 «Про затвердження вимог до електронних інформаційних систем»	Установлює технічні, архітектурні, безпекові та інтероперабельні вимоги до державних інформаційних систем.	Гарантує сумісність цифрових рішень; підвищує рівень кібербезпеки; забезпечує стандартизацію інформаційних процесів.
Постанова КМУ №918 «Про набуття чинності Порядку електронної ідентифікації та автентифікації»	Регламентує процедуру використання електронного підпису, BankID, MobileID; встановлює правила електронної ідентифікації у держсекторі.	Забезпечує безпечну цифрову ідентифікацію працівників та громадян; дає змогу впроваджувати нові електронні послуги; підвищує рівень кіберзахисту.

Примітка. Сформовано автором на основі [44; 47]

До методичних документів належать «положення про структурні підрозділи, інструкції з організації електронного документообігу, регламенти інформаційних потоків, стандарти архівного зберігання, методики обробки службової інформації та персональних даних, а також порядок внутрішньої комунікації між підрозділами» [47]. Важливою частиною методичного забезпечення є внутрішні інструкції з інформаційної безпеки, політики доступу, протоколи реагування на інциденти, процедури резервного копіювання та технологічної підтримки.

Таблиця 1.5

Методичні документи, що регулюють інформаційний супровід органів державної влади

Назва методичного документа	Що регулює / зміст	Значення для органу державної влади
1	2	3
Положення про структурний підрозділ	Визначає функції, повноваження, завдання та відповідальність підрозділу; встановлює порядок його взаємодії з іншими	Забезпечує чіткий розподіл функцій; формує прозору модель управління; мінімізує дублювання завдань і визначає відповідальних за

Продовження табл. 1.5

1	2	3
	структурними одиницями.	інформаційні процеси.
Регламент інформаційних потоків органу влади	Упорядковує маршрути руху інформації, її послідовність, строки, відповідальних осіб; визначає канали та форми передачі даних.	Гарантує безперервність та узгодженість інформаційних процесів; скорочує час обробки інформації; запобігає втратам і дублюванню.
Інструкція з організації електронного документообігу	Встановлює правила створення, реєстрації, опрацювання, погодження, підписання, архівування та зберігання електронних документів.	Оптимізує документообіг; підвищує швидкість управлінських процесів; забезпечує юридичну значущість документів та їх належний облік.
Політика інформаційної безпеки	Визначає правила доступу до інформації, процедури захисту даних, вимоги до паролів, протоколи реагування на інциденти, контроль доступів.	Підвищує рівень інформаційної безпеки; запобігає витокам даних; забезпечує відповідність законодавству та міжнародним стандартам.
Порядок резервного копіювання та відновлення даних	Містить алгоритм створення резервних копій, строки збереження, типи носіїв, відповідальних осіб, порядок відновлення після збоїв.	Забезпечує безперервність роботи органу; гарантує збереження важливої інформації; мінімізує ризики втрати даних.
Методичні рекомендації щодо обробки персональних даних	Встановлюють правила збору, зберігання, обробки та видалення персональних даних; визначають рівні доступу та процедури захисту.	Забезпечують дотримання законодавства; уніфікують процеси роботи з персональними даними; зменшують юридичні та репутаційні ризики.
Регламент роботи з відкритими даними	Регулює порядок формування, оновлення, публікації й моніторингу наборів відкритих даних; визначає технічні вимоги та стандарти.	Підвищує рівень прозорості; забезпечує відповідність вимогам постанов КМУ; покращує доступ громадян до інформації.
Протокол реагування на кіберінциденти	Описує порядок повідомлення, фіксації, аналізу та усунення кіберінцидентів; визначає відповідальних осіб і канали взаємодії.	Підвищує кіберстійкість органу; забезпечує швидке реагування на загрози; мінімізує збитки від кібератак.
Інструкція користувача інформаційних систем	Надає алгоритми роботи з ІТ-системами, правила використання сервісів, обмеження доступів, вимоги до безпечної роботи.	Зменшує кількість технічних помилок; пришвидшує навчання персоналу; підвищує ефективність роботи з цифровими інструментами.
Стандарти цифрових компетентностей персоналу	Визначають перелік необхідних цифрових навичок, критерії оцінювання, рівні володіння та порядок підвищення кваліфікації.	Підвищують цифрову спроможність органу; забезпечують якісне виконання завдань у цифровому середовищі..

Примітка. Сформовано автором на основі [44; 47]

Методичні документи також виконують функцію навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Вони встановлюють вимоги до рівня цифрових компетентностей, алгоритми роботи з інформаційними системами та правила користування електронними сервісами. Таким чином, методичне забезпечення формує нормативно-організаційний каркас, що забезпечує ефективну практичну реалізацію інформаційного супроводу.

Окреме місце в системі нормативно-правового та методичного забезпечення посідають цифрові стандарти, що «регламентують вимоги до інформаційних систем, електронних сервісів і процедур обробки даних» [47]. Серед них важливими є стандарти кібербезпеки, моделі інтеперабельності державних систем, протоколи електронної ідентифікації, стандарти обміну даними, вимоги до відкритих даних, модулі оцінювання цифрової зрілості.

Міжнародні практики, зокрема рекомендації OECD, Європейської комісії, Світового банку, «формують рамки для цифрового розвитку та сприяють інтеграції українських інформаційних процесів у європейський простір» [16]. Вони визначають підходи до побудови архітектури цифрової держави, інформаційної взаємодії та стратегії розвитку е-урядування.

Отже, нормативно-правове та методичне забезпечення є ключовою передумовою ефективної організації інформаційного супроводу діяльності органів державної влади, оскільки саме воно визначає правові рамки, регламентує обробку, зберігання, поширення та захист інформації, а також встановлює стандарти функціонування електронних сервісів, відкритих даних і цифрових комунікацій. Закони України, постанови Кабінету Міністрів та міжнародні стандарти окреслюють вимоги до прозорості, підзвітності та безпеки інформаційних процесів, тоді як методичні документи деталізують порядок їх практичної реалізації, уніфікують внутрішні процедури та забезпечують належний рівень інформаційної культури та цифрової компетентності персоналу. У комплексі ці нормативні й методичні інструменти формують цілісну й керовану систему інформаційного супроводу, що гарантує стабільність, захищеність та ефективність діяльності органів державної влади.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУПРОВОДУ ДІЯЛЬНОСТІ ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕНСІЙНОГО ФОНДУ УКРАЇНИ В ТЕРНОПІЛЬСЬКІЙ ОБЛАСТІ

2.1. Організаційна, структурна та функціональна характеристика інформаційного супроводу досліджуваного органу державної влади

Головне управління Пенсійного фонду України в Тернопільській області (далі – ГУ ПФУ в Тернопільській області) є територіальним органом Пенсійного фонду України та виконує повноваження Фонду на регіональному рівні відповідно до чинного законодавства, стратегічних завдань ПФУ, а також нормативно-методичних документів, затверджених центральним органом виконавчої влади. Діяльність управління спрямована на реалізацію державної політики у сфері пенсійного забезпечення, соціального страхування та обслуговування громадян, а також на забезпечення сталого функціонування електронних сервісів ПФУ.

ГУ ПФУ в Тернопільській області є невід’ємною частиною державної системи соціального захисту, оскільки саме на рівні територіальних управлінь здійснюється призначення, перерахунок та виплата пенсій, адміністрування персональних даних застрахованих осіб, ведення обліку страхових внесків, обслуговування громадян, здійснення контрольних та аналітичних функцій. Характерною особливістю діяльності управління є безпосередня взаємодія з населенням області, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами та організаціями різних форм власності, що забезпечує комплексне виконання державних функцій у соціальній сфері.

Організаційна структура ГУ ПФУ в Тернопільській області формується відповідно до єдиних вимог Пенсійного фонду України та включає управлінські, функціональні, аналітичні, сервісні, кадрові, фінансові та інформаційно-технічні підрозділи (рис. 2.1). Таке структурне наповнення забезпечує можливість виконання великого обсягу функцій у сфері

пенсійногозабезпечення, обслуговування громадян та цифрової взаємодії. Окрім центрального офісу в Тернополі, структура управління включає сервісні центри, які здійснюють прийом громадян та надають широкий спектр консультативних і адміністративних послуг. Завдяки цьому забезпечується територіальна доступність сервісів ПФУ, що є надзвичайно важливим для маломобільних груп населення, людей похилого віку та осіб, які потребують особливих умов обслуговування.

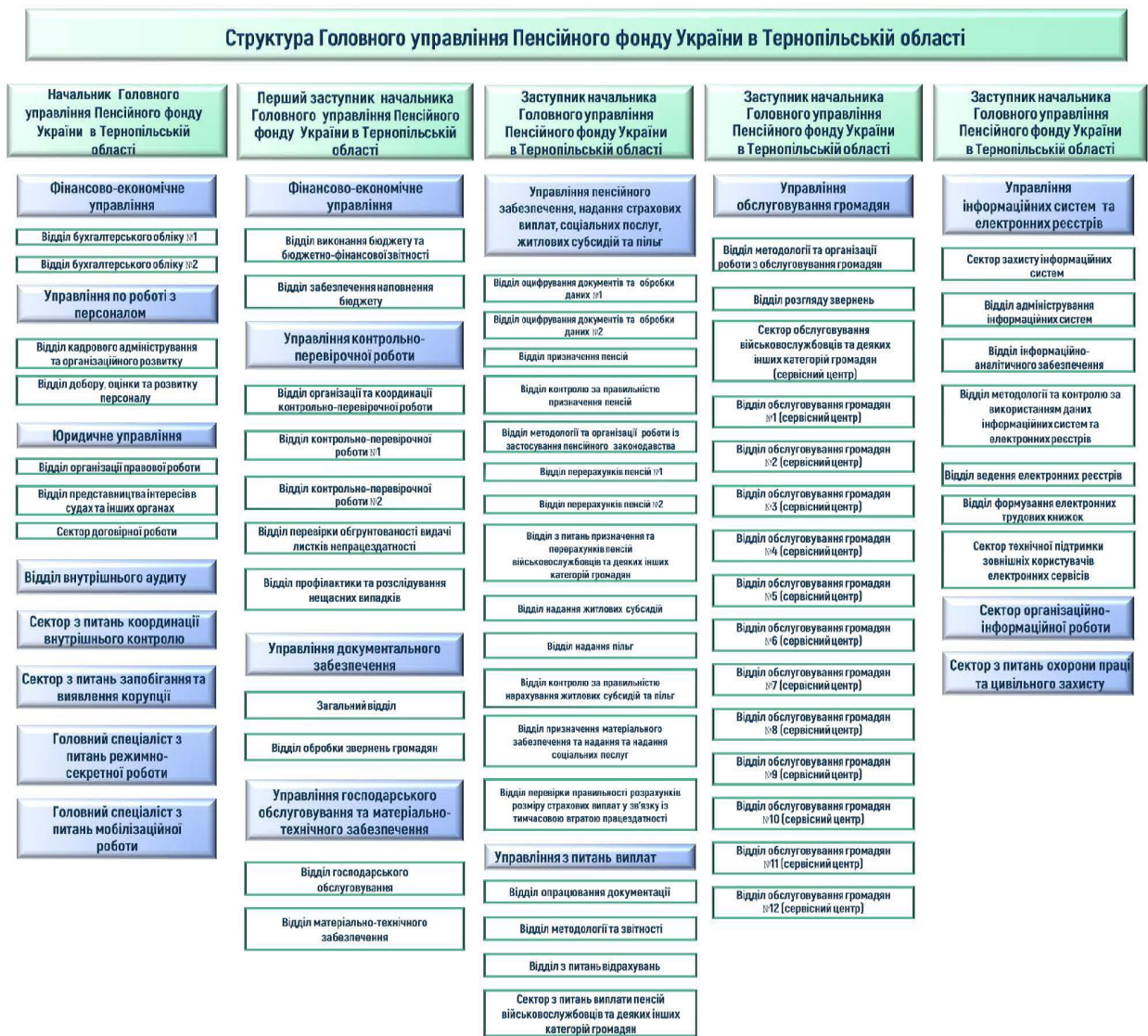


Рис. 2.1. Організаційна структура Головного управління Пенсійного фонду України в Тернопільській області

Примітка. Наведено за матеріалами ГУ ПФУ вТО

Інформаційний супровід діяльності ГУ ПФУ в Тернопільській області

забезпечується комплексом спеціалізованих підрозділів, відповідальних за організацію, підтримку, аналіз та поширення інформації. У структурі управління такі підрозділи виконують вагомую роль, оскільки інформація є базою для обслуговування громадян, ведення електронних реєстрів, прийняття управлінських рішень, забезпечення прозорості та належного функціонування цифрових сервісів.

Ключовим блоком інформаційної підтримки є Управління інформаційних систем та електронних реєстрів, яке координує технічне забезпечення, адміністрування інформаційних ресурсів, ведення реєстрів, кібербезпеку, оцифрування документів та супровід електронних послуг. Воно включає низку підрозділів, кожен з яких виконує власні завдання: від захисту інформації та адміністрування сервісів до методичного супроводу обігу даних і формування електронних трудових книжок. Завдяки цьому управлінню забезпечується безперервна робота цифрової інфраструктури ПФУ та стабільний доступ громадян і роботодавців до електронних сервісів.

Важливу комунікаційну та інформаційну роль відіграє Сектор організаційно-інформаційної роботи, який займається підготовкою інформаційних матеріалів, інформуванням громадян, розміщенням новин і роз'яснень, формуванням інформаційної політики управління. Саме цей сектор відповідає за прозорість діяльності, публічність, взаємодію зі ЗМІ та інформаційне наповнення офіційних каналів комунікації.

До підрозділів, що забезпечують інформаційний супровід, також належить Відділ розгляду звернень громадян, оскільки він обробляє запити, надає роз'яснення, формує відповіді та здійснює інформаційну взаємодію з населенням. Фактично цей підрозділ є «внутрішнім інформаційним комунікатором», який перетворює запит громадянина на інформаційний продукт – відповідь, роз'яснення або аналітичний висновок.

Суттєвий внесок у інформаційну діяльність роблять сервісні центри (відділи обслуговування громадян), які щоденно здійснюють консультаційно-інформаційний супровід, допомагають користуватися електронними

сервісами, працюють з персональними даними та документами, формують довідки, витяги, інші інформаційні матеріали.

Свою частку інформаційного супроводу забезпечують також відділ документального забезпечення, який відповідає за документообіг і реєстрацію інформації, сектор внутрішнього контролю, який формує інформативні аналітичні звіти, і внутрішній аудит, що оперує великими обсягами інформації для оцінки якості операційних процесів.

Узагалі інформаційний супровід ГУ ПФУ в Тернопільській області – це багаторівнева система, яка включає кібербезпеку, технічну підтримку, роботу з реєстрами, електронний документообіг, захист персональних даних, обслуговування громадян, аналіз даних та зовнішню комунікацію. Таким чином, функція інформаційного супроводу інтегрована у роботу багатьох підрозділів, а її якість визначає ефективність надання публічних послуг, точність управлінських рішень і рівень довіри громадян (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Структурні підрозділи ГУ ПФУ в Тернопільській області, що здійснюють інформаційний супровід, та їх функції

Підрозділ	Основні функції в інформаційному супроводі
1	2
Управління інформаційних систем та електронних реєстрів	Координація роботи з інформаційними системами, реєстрами, цифровими сервісами; технічне та програмне забезпечення інформаційних процесів.
Сектор захисту інформаційних систем	Кіберзахист, контроль доступу, технічні та організаційні заходи безпеки, протидія несанкціонованим втручанням.
Відділ адміністрування інформаційних систем	Підтримка ПЗ, серверів, систем, забезпечення їх стабільної роботи; технічна підтримка внутрішніх користувачів.
Відділ інформаційно-аналітичного забезпечення	Аналітична обробка даних, підготовка звітів, формування інформаційної бази для прийняття управлінських рішень.
Відділ методології та контролю за використанням даних інформаційних систем та електронних реєстрів	Методичний супровід роботи з даними, встановлення стандартів, контроль правильності обробки інформації.
Відділ ведення електронних реєстрів	Внесення, оновлення та коригування даних у державних електронних реєстрах; перевірка достовірності інформації.
Відділ формування	Оцифрування трудових книжок, внесення записів до

електронних трудових книжок	електронного реєстру, ведення електронного архіву трудових даних.
Сектор технічної підтримки зовнішніх користувачів електронних сервісів	Підтримка громадян та роботодавців у користуванні електронними сервісами; вирішення технічних питань.
Сектор організаційно-інформаційної роботи	Підготовка інформаційних матеріалів, новин, оголошень; взаємодія зі ЗМІ; формування інформаційної політики.
Відділ розгляду звернень громадян	Інформаційно-консультаційне опрацювання звернень, підготовка відповідей, робота з електронними запитами та зверненнями.
Сервісні центри (відділи обслуговування громадян №1–12)	Надання інформаційних послуг, консультацій; допомога у користуванні електронними сервісами; формування довідок і витягів.
Відділ документального забезпечення	Організація документообігу, реєстрація та контроль кореспонденції; формування інформаційних досьє.
Сектор з питань координації внутрішнього контролю	Аналітика внутрішніх процесів, інформаційні звіти, контроль передачі інформації між підрозділами.
Відділ внутрішнього аудиту	Аналітичні перевірки, оцінка достовірності, повноти та якості інформаційних процесів.

Примітка. Сформовано автором на матеріалах ГУ ПФУ в ТО

Важливою складовою ефективної діяльності Головного управління Пенсійного фонду України в Тернопільській області є кадровий потенціал, який формує інтелектуальну, організаційну та інформаційну основу роботи установи. Персонал управління складається з фахівців різного профілю — від спеціалістів з пенсійного забезпечення та фінансистів до аналітиків, ІТ-фахівців, юристів та спеціалістів сервісного обслуговування громадян. Усі структурні підрозділи мають чітко визначені повноваження й функції, що сприяє збалансованому розподілу інформаційного навантаження та забезпечує належний рівень професійної компетентності в роботі з даними. Значна частина працівників безпосередньо взаємодіє з великими масивами інформації – персональними даними, реєстрами, електронними документами, заявами та зверненнями громадян. Це вимагає високого рівня цифрових навичок, знання інформаційних систем, уміння працювати з електронними сервісами й сучасними телекомунікаційними інструментами. Кадрова політика управління орієнтована на підвищення професійного рівня працівників шляхом навчання, тренінгів, участі у вебінарах Пенсійного фонду України, що дозволяє

працівникам своєчасно адаптуватися до змін у законодавстві та технологічному середовищі.

Окремого значення у забезпеченні якісної роботи управління набуває матеріально-технічне забезпечення, що створює технічні передумови для виконання функцій з обробки та зберігання інформації. ГУ ПФУ в Тернопільській області використовує сучасні ІТ-рішення, включаючи комп'ютерне обладнання, багатофункціональні пристрої, засоби сканування, електронні підписи, серверні потужності та захищені телекомунікаційні мережі. Усі робочі місця підключені до внутрішніх інформаційних систем ПФУ, що забезпечує швидкий доступ до реєстрів, електронних документів і службової інформації. Інфраструктура управління включає як локальні мережі, так і інтеграцію з центральними базами даних Пенсійного фонду, що дозволяє здійснювати автоматизовану перевірку даних, обмін інформацією та оперативну обробку звернень громадян. Значну увагу приділено системам інформаційної безпеки — антивірусному захисту, засобам шифрування, двофакторній аутентифікації, резервному копіюванню даних, що має стратегічне значення для організації діяльності установи в умовах активних цифрових трансформацій.

Невід'ємною частиною роботи ГУ ПФУ в Тернопільській області є мережа сервісних центрів, які виконують функції фронт-офісів Пенсійного фонду та забезпечують безпосередній контакт з громадянами. У структурі управління функціонує дванадцять відділів обслуговування громадян, які розташовані в різних територіальних громадах області та забезпечують наближеність послуг до населення. Працівники сервісних центрів здійснюють прийом заяв, надають консультації, допомагають користуватися електронними сервісами, формують довідки, приймають документи на призначення та перерахунок пенсій, а також забезпечують інформування громадян щодо змін у законодавстві. Завдяки функціонуванню розгалуженої мережі сервісних центрів управління забезпечує доступність публічних послуг для осіб похилого віку, осіб з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб та інших

вразливих груп населення.

Особливу роль у підтриманні ефективності інформаційних процесів відіграють внутрішні механізми контролю й аудиту, які сприяють забезпеченню достовірності, узгодженості та повноти інформації. Відділ внутрішнього аудиту проводить регулярні перевірки щодо правильності ведення реєстрів, обробки персональних даних, дотримання процедур призначення пенсій та використання інформаційних систем. Паралельно сектор з питань координації внутрішнього контролю здійснює аналітичний моніторинг інформаційних потоків, узагальнює звітність і координує взаємодію між структурними підрозділами з метою усунення недоліків в інформаційній роботі. Ці підрозділи особливо важливі в контексті цифровізації, оскільки забезпечують своєчасне виявлення технічних, організаційних чи процедурних порушень, які можуть вплинути на якість надання публічних послуг.

Не менш важливою складовою діяльності є комунікація з центральним апаратом Пенсійного фонду України та іншими територіальними управліннями. ГУ ПФУ в Тернопільській області працює в єдиному інформаційному середовищі ПФУ, що забезпечує синхронізацію нормативних вимог, методичних рекомендацій та технологічних інструкцій. Центральний апарат формує загальнонаціональну політику цифровізації, адмініструє ключові інформаційні системи, розробляє стандарти обробки документів і забезпечує централізоване оновлення програмного забезпечення. Територіальні управління, у тому числі ГУ ПФУ в Тернопільській області, виступають операторами цих систем на місцях, реалізуючи безпосереднє опрацювання документів, внесення даних, консультації громадян та обслуговування сервісів. Такий інтегрований підхід забезпечує єдність інформаційного простору Пенсійного фонду, уніфікує процедури та підвищує якість публічних послуг.

Таким чином, діяльність Головного управління Пенсійного фонду України в Тернопільській області ґрунтується на збалансованому поєднанні

кадрового потенціалу, сучасної ІТ-інфраструктури, функціонування сервісних центрів та ефективних механізмів контролю. Усі ці компоненти утворюють комплексну організаційно-інформаційну модель, яка забезпечує належний рівень обслуговування населення, достовірність обробки даних та можливість впровадження цифрових технологій у сферу пенсійного забезпечення.

2.2. Оцінювання використання технологій електронного урядування досліджуваним органом державної влади

Одним із ключових аспектів оцінювання використання технологій електронного урядування досліджуваним органом державної влади є визначення системи критеріїв, які дозволяють комплексно виміряти рівень цифрової взаємодії між органом влади та громадянами. Відповідно до сучасних підходів, найбільш вагомими групами чинників є: якість та доступність електронних публічних послуг, зручність користування офіційними вебресурсами, а також ефективність роботи систем електронного документообігу та електронних реєстрів, що забезпечують внутрішню цифрову взаємодію.

Перша група критеріїв – якість надання електронних публічних послуг та доступу до інформації – охоплює комплекс показників, які характеризують рівень відкритості інформації, доступність електронних адміністративних процедур, ефективність зворотного зв'язку з громадянами, а також результативність інформаційної взаємодії в межах сервісів Пенсійного фонду України. До цієї категорії відносять показники щодо: відкритості даних, простоти отримання електронних послуг, оперативності обробки заяв, доступності онлайн-консультацій, повноти інформації на вебпорталі ПФУ. У системі оцінювання такі параметри можуть включати десятки індикаторів, що дозволяє сформувати комплексне уявлення про якість цифрових послуг, які надає орган державної влади.

Друга група – зручність користування офіційним веб-сайтом та електронними сервісами – включає показники, які характеризують

функціональність користувацького інтерфейсу, логіку навігації, швидкість завантаження сторінок, доступність мобільної версії, інклюзивність дизайну та зрозумілість структури вебпорталу. Оцінювання зручності користування є важливим, оскільки саме вебпортал Пенсійного фонду України є центральним цифровим інструментом взаємодії з громадянами, а від якості його роботи залежить доступність електронних публічних послуг. Зазвичай такі критерії включають від 5 до 10 індикаторів, які дозволяють оцінити інтуїтивність, доступність та технологічність вебресурсу.

Третя група – ефективність роботи систем електронного документообігу та електронних реєстрів – охоплює показники, що відображають рівень цифровізації внутрішніх операційних процесів органу державної влади. До цієї групи належать індикатори наявності інтегрованої системи електронного документообігу, ступеня її взаємодії з іншими інформаційними системами, рівня захищеності даних, можливості віддаленої роботи з документами, наявності електронного архіву та інструментів контролю доступу. Для оцінювання таких систем застосовується широка група критеріїв – зазвичай від 15 до 20 показників – що дозволяє сформувати повне уявлення про технологічну зрілість органу влади.

Узагальнена модель оцінювання використання технологій електронного урядування в процесі надання публічних послуг може бути представлена як багатофакторна система, що базується на сукупності функціональних, організаційних, інформаційних та технологічних параметрів. Такий підхід дозволяє визначити сильні і слабкі сторони цифрової трансформації, оцінити рівень інтеграції електронних сервісів у діяльність органу державної влади та окреслити напрями подальшого удосконалення.

$$I_{eg} = F(I_a, W_u, E_{ds}) \quad (2.1)$$

де I_{eg} – оцінка розвитку електронного урядування в момент часу t ;

I_a, W_u, E_{ds} – субіндекси-індикатори розвитку електронного урядування у момент часу t .

Запропонована система індикаторів дозволяє всебічно оцінити рівень

використання технологій електронного урядування досліджуваним органом державної влади. Її структура охоплює як кількісні, так і якісні характеристики функціонування цифрових сервісів, що у комплексі формує цілісне уявлення про ступінь технологічної зрілості органу влади, доступність електронних послуг, ефективність внутрішніх інформаційних процесів та зручність електронної взаємодії з громадянами. Такий підхід дає змогу не лише визначити поточний рівень цифровізації, а й оцінити умови, що впливають на якість надання електронних послуг, динаміку їх розвитку та можливі напрями подальшого вдосконалення.

Окремі показники, що виступають стимуляторами цифрової трансформації (зокрема ті, що характеризують інтенсивність використання електронних сервісів, швидкість обробки заяв, рівень доступності інформації чи інтерактивність вебресурсу), потребують нормування для забезпечення коректності порівняння між різними групами критеріїв. З цією метою застосовується стандартна формула нормування, яка дозволяє привести показники до єдиного масштабу та забезпечити їх подальше інтегральне узагальнення:

$$n_{ijk} = \frac{T_{ijk} - T_{ijk \min}}{T_{ijk \max} - T_{ijk \min}} \quad (2.2)$$

де n_{ijk} – нормоване значення j -го показника i -ї групи для k -го міста, регіону ($k = 1 \dots l$);

T_{ijk} – значення j -го показника i -ї групи для k -го міста, регіону;

$T_{ijk(max)}$, $T_{ijk(min)}$ – відповідно мінімальне і максимальне значення j -го показника i -ї групи серед порівнюваних міст, регіонів.

Нормування у статистичній обробці даних використовується для приведення значень різних показників до порівнюваного масштабу, що дозволяє здійснювати коректний аналіз різнорідних параметрів, які характеризують цифровізацію публічних послуг. Оскільки індикатори мають різну природу, кількісні межі та чутливість, їх нормування є необхідним етапом для побудови інтегральної оцінки рівня використання технологій

електронного урядування в досліджуваному органі державної влади.

Наступним кроком після нормування є консолідація (агрегація) аналітичних показників у синтетичні, або локальні. Це дозволяє узагальнити інформацію в межах окремих груп індикаторів – як-от: цифрова доступність послуг, зручність вебпорталу, функціональність електронного документообігу, рівень використання електронних реєстрів та інші напрями цифрової діяльності. Така агрегація дозволяє системно оцінити сильні та слабкі сторони цифрової трансформації органу влади.

Процес консолідації здійснюється у кілька етапів: визначення вагових коефіцієнтів для кожного показника відповідно до його значущості у межах конкретної групи критеріїв; розрахунок проміжних інтегральних індикаторів, які відображають рівень розвитку кожного напрямку використання технологій електронного урядування; формування узагальненої інтегральної оцінки, що характеризує загальний рівень цифровізації публічних послуг досліджуваним органом державної влади.

На основі нормованих значень аналітичних показників обчислюються локальні (синтетичні) індикатори, які відображають рівень використання електронних технологій за окремими групами критеріїв. Такий показник (S_{ik}) є узагальненою характеристикою цифрового розвитку органу влади за i -тою групою індикаторів і використовується для подальшого інтегрального оцінювання та формування рейтингової або категоріальної оцінки рівня цифровізації.

$$S_{ik} = \sum_{j=1}^m n_{ijk} * a_{ij} \quad (2.3)$$

де m – кількість показників, що характеризують розвиток електронного урядування міста i -ї групи;

a_{ij} – ваговий коефіцієнт j -го показника i -ї групи;

k – кількість регіонів (галузей), ($k = 1 \dots l$).

Методичний підхід до визначення аналітичних, локальних та інтегральних показників рівня використання технологій електронного урядування досліджуваним органом державної влади узагальнено у табл. 2.2.

У ній відображено послідовність етапів розрахунку, логіку формування системи індикаторів, принципи їх нормування та методи подальшої агрегації у синтетичні та інтегральні оцінки. Така структура дозволяє забезпечити прозорість методики, її відтворюваність та можливість застосування для порівняльного аналізу рівня цифровізації різних аспектів надання публічних послуг.

Таблиця 2.2

Методика визначення інтегрального показника

Групи показників (I)	Аналітичні показники (j) (необхідно нормувати) T_{ij} – вхідні значення / n_j – нормовані значення	Синтетичні (локальні) показники (S_k) a_{ij} – ваговий коефіцієнт j -го (нормованого) показника	Інтегральний показник λ_i – вплив (значущість) i -ї групи показників; q – кількість груп показників
1	2	3	4
1	1.1	T_{11}/n_{11}	$n_{11} * a_{11}$
	1.2	T_{12}/n_{12}	$n_{12} * a_{12}$
	1.3	T_{13}/n_{13}	$n_{13} * a_{13}$
	1.4	T_{14}/n_{14}	$n_{14} * a_{14}$
	1.5	T_{15}/n_{15}	$n_{15} * a_{15}$
	$S_{1k} = n_{11} * a_{11} + n_{12} * a_{12} + n_{13} * a_{13} + n_{14} * a_{14} + n_{15} * a_{15}$		$S_{1k} * \lambda_1$
2	2	T_{21}/n_{21}	$n_{21} * a_{21}$
	$S_{2k} = n_{21} * a_{21}$		$S_{2k} * \lambda_2$
3	3	T_{31}/n_{31}	$n_{31} * a_{31}$
	$S_{3k} = n_{31} * a_{31}$		$S_{3k} * \lambda_3$
	$k_{iii} (k) = S_{1k} * \lambda_1 + S_{2k} * \lambda_2 + S_{3k} * \lambda_3$		

Примітка. Наведено за [20]

Для визначення вагових коефіцієнтів у межах оцінювання рівня використання технологій електронного урядування в процесі надання публічних послуг досліджуваним органом державної влади застосовано метод експертного бального оцінювання. У дослідженні було залучено п'ятьох експертів – фахівців у сфері цифровізації, електронного урядування та інформаційних технологій у державному секторі. Встановлення вагових коефіцієнтів ґрунтується на експертному судженні щодо важливості, впливовості та пріоритетності кожного показника у формуванні загальної

оцінки цифрового розвитку органу влади.

Експерти присвоюють кожному індикатору певну кількість балів відповідно до спеціально розробленої числової шкали. Така шкала дозволяє врахувати різну значущість показників: параметри, що визначають критично важливі аспекти цифровізації (доступність електронних послуг, надійність електронних реєстрів, рівень інтегрованості сервісів), оцінюються за вищою шкалою; індикатори другорядного характеру – за нижчою. Це забезпечує диференціацію впливу окремих критеріїв при формуванні узагальненої оцінки.

Зокрема, за методикою, поданою в табл. 2.3, для індикаторів першої групи (які характеризують якість і доступність електронних публічних послуг ПФУ) експерти виставляють бали від 1 до 5, де 5 – максимальний рівень важливості, а 1 – мінімальний. Для трьох інших груп показників, що стосуються зручності вебпорталу, внутрішніх цифрових процесів та ефективності електронного документообігу, застосовується трибальна шкала (1-3), де 3 відповідає найвищій значущості показника. Такий підхід дозволяє точно відобразити структуру експертних уявлень про вагу кожного індикатора у загальній моделі оцінювання.

Методика проведення експертної оцінки та отримані результати розрахунку вагових коефіцієнтів наведені у табл. 2.3, що забезпечує прозорість процесу визначення ваг і дозволяє використовувати їх у подальших обчисленнях локальних та інтегральних показників цифровізації.

Значущість кожного аналітичного показника у складі відповідної групи критеріїв визначається за допомогою вагового коефіцієнта, який розраховується за формулою:

$$a_{ij} = \frac{\sum_{j=1}^m x_{ij}}{\sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^m x_{ij}} \quad (2.4)$$

Оскільки вагові коефіцієнти відображають внесок кожного індикатора у формування узагальненої оцінки, їх сума в межах однієї групи має дорівнювати одиниці ($\sum_{j=1}^m a_{ij} = 1$).

Після визначення вагових коефіцієнтів та розрахунку локальних

синтетичних показників здійснюється формування інтегральної оцінки рівня використання технологій електронного урядування досліджуваним органом державної влади. Така інтегральна оцінка ґрунтується на поєднанні всіх локальних показників, кожен з яких відображає певний аспект цифровізації: доступність електронних публічних послуг, функціональність вебпорталу, ефективність внутрішніх електронних процесів, якість електронного документообігу та ін.

Таблиця 2.3

Результати експертного методу оцінювання

Показник	Значення, присвоєні експертами, x_{ij}					Сума оцінок, присвоєних експертами	Загальна сума балів	Результуюче значення коефіцієнта, a_{ij}
	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5			
1	2					3	4	5
	X_{11} (E_1)	X_{11} (E_2)	X_{11} (E_3)	X_{11} (E_4)	X_{11} (E_5)	X_{11}	$\sum_{i=1}^5 X_{1i}$	$X_{11} / \sum_{i=1}^5 X_{1i}$
1.1	5	4	3	3	5	30	84	$30/84=0,357$
	X_{12} (E_1)	X_{12} (E_2)	X_{12} (E_3)	X_{12} (E_4)	X_{12} (E_5)	X_{12}		$X_{12} / \sum_{i=1}^5 X_{1i}$
1.2	1	1	4	1	1	8		$8/84=0,09$
	X_{13} (E_1)	X_{13} (E_2)	X_{13} (E_3)	X_{13} (E_4)	X_{13} (E_5)	X_{13}		$X_{13} / \sum_{i=1}^5 X_{1i}$
1.3	3	2	2	3	4	14		$14/84=0,16$
	X_{14} (E_1)	X_{14} (E_2)	X_{14} (E_3)	X_{14} (E_4)	X_{14} (E_5)	X_{14}		$X_{14} / \sum_{i=1}^5 X_{1i}$
1.4	4	5	5	5	3	22		$22/84=0,26$
	X_{15} (E_1)	X_{15} (E_2)	X_{15} (E_3)	X_{15} (E_4)	X_{15} (E_5)	X_{15}		$X_{15} / \sum_{i=1}^5 X_{1i}$
1.5	2	3	1	2	2	10	$10/84=0,12$	
	X_1 (E_1)	X_1 (E_2)	X_1 (E_3)	X_1 (E_4)	X_1 (E_5)	X_1	$\sum_{i=1}^3 X_1$	$X_1 / \sum_{i=1}^5 X_{1i}$
1.	3	2	3	3	2	13	30	$13/30=0,43$
	X_2 (E_1)	X_2 (E_2)	X_2 (E_3)	X_2 (E_4)	X_2 (E_5)	X_2		$X_2 / \sum_{i=1}^5 X_{1i}$
2.	1	1	1	2	1	6		$6/30=0,2$
	X_3 (E_1)	X_3 (E_2)	X_3 (E_3)	X_3 (E_4)	X_3 (E_5)	X_3		$X_3 / \sum_{i=1}^5 X_{1i}$
3.	2	3	2	1	3	11	$11/30=0,37$	

Примітка. Розраховано автором

Інтегральний індекс (I_{eg}), який характеризує узагальнений рівень цифровізації публічних послуг органом державної влади, визначається за формулою:

$$I_{eg} = \sum_{s=1}^q S_{ik} * \lambda_i \quad (2.5)$$

де q – кількість груп показників;

λ_i – вплив(значущість) i -ї групи показників на інтегральну оцінку розвитку електронного урядування k -го міста, регіону.

Застосування інтегральної моделі оцінювання (формула 2.5) дозволяє визначити узагальнений рівень використання технологій електронного урядування досліджуваним органом державної влади. На основі розрахованих локальних та вагових показників було сформовано інтегральний індекс, який відображає рівень цифрової зрілості та ефективність цифрових сервісів ГУ ПФУ в Тернопільській області.

Результати проведених розрахунків узагальнено та подано у табл. 2.4, що дозволяє простежити структуру оцінювання та зробити висновки щодо сильних і слабких сторін впровадження технологій електронного урядування в процесі надання публічних послуг досліджуваним органом державної влади.

Таблиця 2.4

Розрахунок інтегрального індексу впровадження технологій електронного урядування в процес надання публічних послуг ГУ ПФУ в Тернопільській області у 2022-2025 рр.

№	Групи критеріїв	Коефіцієнти	Значення за роками				
			2022	2023	2024	2025	
1.	Якість надання послуг та доступ до публічної інформації	1.1	0,357	23	23	23	25
		1.2	0,09	21	21	21	21
		1.3	0,16	9	12	9	11
		1.4	0,26	18	18	18	18
		1.5	0,12	11	11	11	12
		Сума	0,43	17,54	18,02	17,54	18,70
2.	Оцінка веб-сайту	0,2	6	6	7	8	
3.	Система внутрішнього електронного документообігу	0,37	15	17	18	21	
Інтегральний індекс (I_{eg})			38,54	41,021	42,541	47,695	

Примітка. Розраховано автором

Для формування узагальненої оцінки та визначення рівня використання технологій електронного урядування в діяльності досліджуваного органу державної влади інтегральні індекси потребують упорядкування та інтерпретації. З цією метою застосовується метод аналітичного групування, який дає змогу класифікувати отримані значення за рівнями цифрової зрілості та визначити позицію органу влади у межах сформованої шкали оцінювання.

Процедура аналітичного групування передбачає такі етапи:

1. Визначають кількість груп (n) за формулою Стерджеса [12]:

$$n = 1 + 3,322 * I_g * N \quad (2.6)$$

де N – кількість одиниць усієї сукупності.

2. Знаходять величину інтервалу підгруп за формулою [9]:

$$i = \frac{x_{max} - x_{min}}{n} \quad (2.7)$$

Інтегральний показник рівня використання технологій електронного урядування змінюється в межах визначеного інтервалу, що характеризує ступінь цифрової зрілості органу державної влади. Вищі значення інтегрального індексу свідчать про ефективне впровадження електронних сервісів та високий рівень цифровізації публічних послуг, тоді як нижчі – про недостатній розвиток цифрових інструментів та потребу в їх удосконаленні. Модель оцінювання є відкритою, що дозволяє в подальшому адаптувати її до нових цифрових рішень та практик електронного урядування.

Для інтерпретації інтегральних значень застосовується аналітичне групування, яке дає змогу класифікувати рівень цифровізації за п'ятьма групами: А – високий рівень цифрової зрілості; В – достатній рівень; С – середній рівень; D – базовий рівень; Е – низький рівень цифровізації.

Таке групування дозволяє визначити позицію органу державної влади щодо ефективності використання електронних технологій у наданні публічних послуг. Узагальнені результати оцінювання рівня цифровізації Головного управління Пенсійного фонду України в Тернопільській області подано на рис. 2.2.

Для оцінювання динаміки використання технологій електронного

урядування доцільно здійснити прогнозування інтегрального індексу на основі лінійного рівняння тренду. Розрахунок трендової моделі виконаємо у середовищі MS Excel (рис. 2.3).

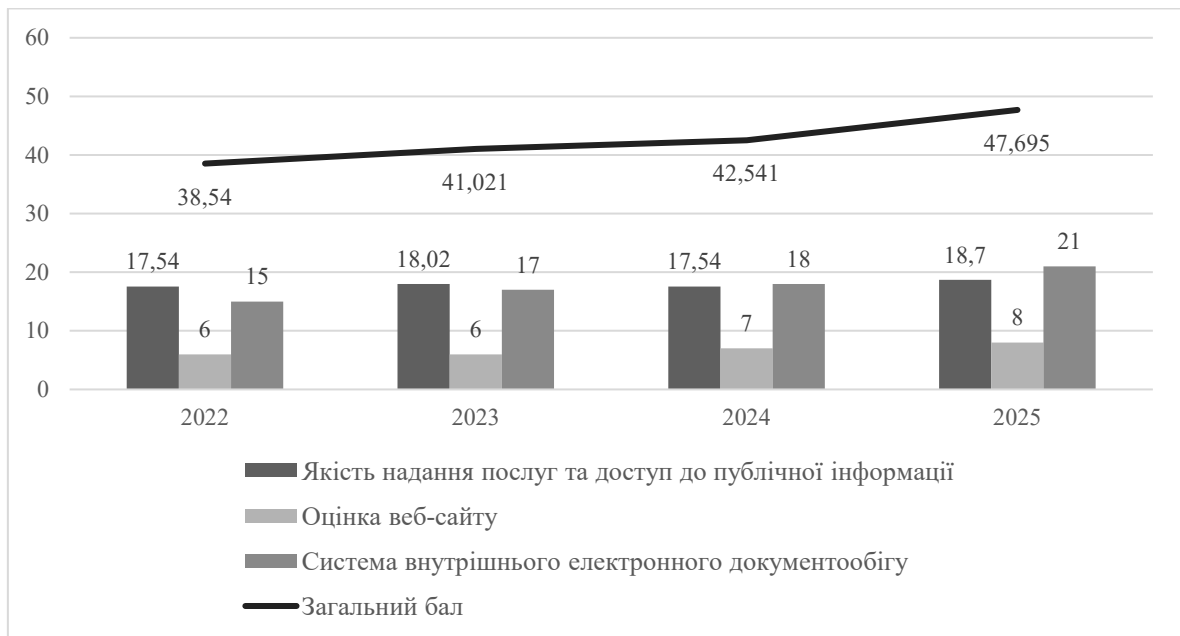


Рис. 2.2. Результати оцінювання стану використання технологій електронного урядування ГУ ПФУ в Тернопільській області протягом 2022-2025 рр.

Примітка. Побудовано автором

Роки	Фактичне значення	Змінна часу t	$y_i * t$	t^2	y_i
	y_t				
2022	38,54	-2	-77,08	4	37,21
2023	41,021	-1	41,021	1	40,98
2024	42,541	1	42,541	1	42,01
2025	47,695	2	95,39	4	47,30
Всього	169,797		19,83	10	

Лінійне рівняння тренду

$$y_i = 2,9 * t + 21,2$$

$$a = 21,22463$$

$$b = 1,983$$

Прогнозовані значення

Роки	t	y_i
2026	3	51,40
2027	4	55,60

Рис. 2.3. Прогнозування значення інтегрального індексу використання технологій електронного урядування ГУ ПФУ в Тернопільській області на 2025-2026 рр.

Примітка. Побудовано автором

На підставі отриманих інтегральних індексів за 2022-2025 рр. було визначено, що у 2022 р. значення індексу становило 38,45 (класифікація – С, середній рівень цифрової зрілості), у 2023 р. – 41,02 (також С), у 2024 р. – 42,54 (С), а у 2025 р. – 47,69 (В, достатній рівень цифровізації). Такі результати свідчать про поступове покращення цифрових сервісів та нарощування технологічної спроможності досліджуваного органу державної влади.

На основі розрахованих допоміжних параметрів було отримано лінійне рівняння тренду: $y_t = 2,9 \cdot t + 21,2$. За цим рівнянням побудовано прогнозні значення інтегрального індексу цифровізації публічних послуг досліджуваним органом державної влади на 2026-2027 рр., що дозволяє оцінити очікувані тенденції розвитку та окреслити подальші пріоритети цифрової трансформації.

Згідно з отриманою трендовою моделлю, прогнозне значення інтегрального індексу цифровізації публічних послуг для 2026 р. становитиме 51,4, а для 2027 р. – 55,6 (рис. 2.4). Це свідчить про збереження позитивної динаміки розвитку цифрових сервісів та подальше зростання рівня використання технологій електронного урядування досліджуваним органом державної влади. За прогнозом, у 2027 р. інтегральний індекс відповідатиме рівню групи В, що характеризується достатньою цифровою зрілістю та активним розвитком електронних послуг.

Апробація інтегральної моделі засвідчила її придатність для оцінювання рівня використання технологій електронного урядування органами державної влади. Модель дозволяє здійснювати системний аналіз цифровізації, структурувати показники та представити їх у вигляді логічної ієрархії; формувати узагальнену інформаційну базу про стан цифрових сервісів через розрахунок інтегрального індексу та його складових; поєднувати кількісні характеристики цифрового розвитку з якісними аспектами, які важко формалізувати числовими методами. Гнучкість моделі забезпечує можливість її подальшого удосконалення та розширення з урахуванням нових вимог

цифрової трансформації та появи додаткових індикаторів ефективності.

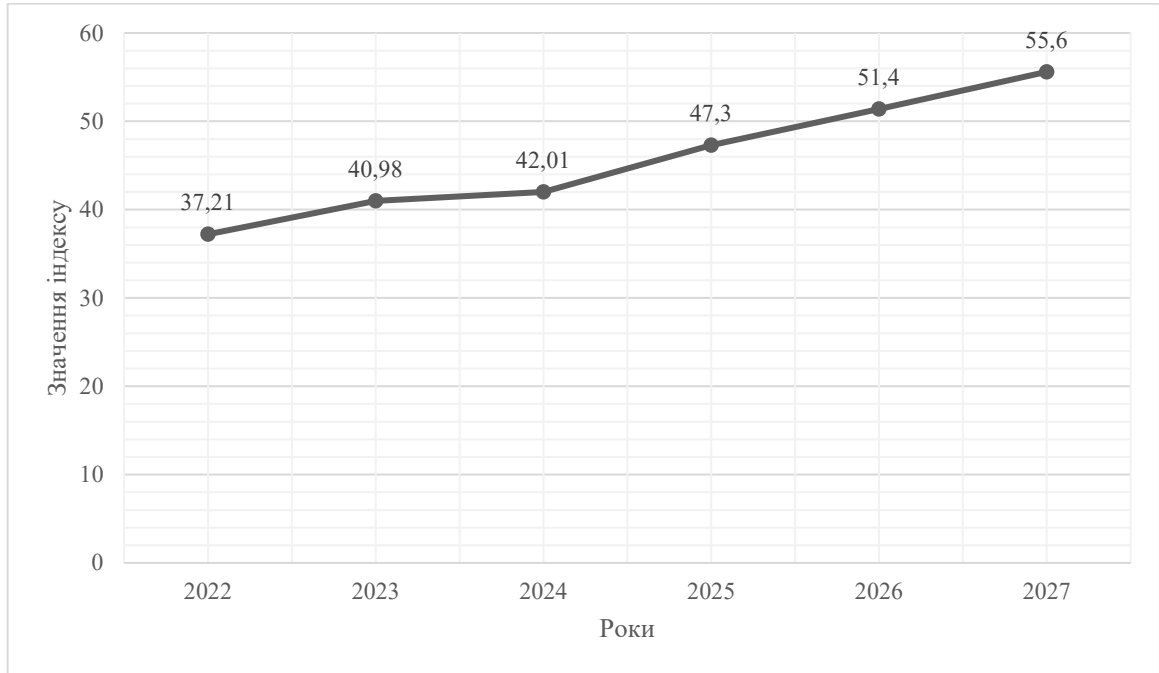


Рис. 2.4. Прогнозування значення інтегрального індексу використання технологій електронного урядування ГУ ПФУ в Тернопільській області на 2026-2027 рр.

Примітка. Побудовано автором

Узагальнюючи результати оцінювання використання технологій електронного урядування досліджуваним органом державної влади, можна дійти висновку, що цифровізація діяльності ГУ ПФУ в Тернопільській області має поступальну позитивну динаміку, що проявляється у зростанні доступності електронних сервісів, удосконаленні інформаційних систем, підвищенні ефективності електронного документообігу та поліпшенні користувацьких характеристик вебпорталу. Застосування інтегральної моделі оцінювання дозволило комплексно відобразити рівень цифрової зрілості установи, визначити сильні й уразливі елементи цифрової інфраструктури, а також сформулювати прогноз подальшого розвитку, який свідчить про стабільне зміцнення позицій органу державної влади у сфері впровадження технологій електронного урядування.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУПРОВОДУ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНУ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

3.1. Напрямки удосконалення організаційних механізмів інформаційного супроводу діяльності органу державної влади

Ефективний інформаційний супровід є одним із ключових механізмів забезпечення якісної діяльності органів державної влади в умовах цифрової трансформації публічного сектору. Для ГУ ПФУ Тернопільської області, яке здійснює широкий спектр функцій – від пенсійного забезпечення до адміністрування електронних реєстрів і надання електронних послуг, – інформаційний супровід виконує стратегічну роль у підтриманні доступності публічних сервісів, прозорості рішень та формуванні довіри громадян до інституції. Однак у процесі аналізу інформаційної діяльності було виявлено низку організаційних проблем, які знижують ефективність комунікаційної взаємодії між органом влади та користувачами.

Сучасні умови функціонування державних установ потребують не лише наявності цифрових інструментів, а й інтегрованих, системних підходів до організації інформаційної роботи. Традиційна модель, де кожен канал (вебсайт, гаряча лінія, соціальні мережі, сервісні центри, чат-боти) функціонує автономно, більше не відповідає потребам громадян, які очікують швидкої, єдиної, узгодженої і безперервної інформації незалежно від того, який канал вони обирають. Саме тому ключовим напрямом удосконалення організаційних механізмів інформаційного супроводу стає запровадження єдиного омніканального інформаційного хаба, що забезпечуватиме єдину модель управління інформаційними потоками.

Створення омніканального хаба дозволить сформувати єдину логічну систему інформаційної роботи, де всі канали працюватимуть узгоджено, а контент оновлюватиметься централізовано.

Омніканальний інформаційний хаб у діяльності ГУ ПФУ має бути не

лише технічним продуктом, а передусім комплексним організаційним механізмом, що забезпечує:

1. Централізоване управління інформаційними потоками. У межах хаба створюється єдина інформаційна база, яка містить: довідкові матеріали; нормативну інформацію; стандартизовані відповіді фахівців; інструкції та алгоритми для різних сценаріїв обслуговування. Кожне оновлення автоматично поширюється на всі канали: вебсайт, чат-бот, соціальні мережі, мобільний застосунок, електронний кабінет.

2. Мультиплатформну синхронізацію. Інформація відображається однаково незалежно від каналу, що: зменшує ризики дезінформації; підвищує довіру; скорочує кількість уточнювальних запитів.

3. Автоматизацію сповіщень. Омніканальний хаб забезпечує автоматичне інформування користувачів про: статус заяв; строки перерахунків; необхідність подання документів; зміни в законодавстві; отримання нових електронних документів. Це знижує навантаження на сервісні центри.

4. Персоналізацію інформаційної взаємодії. ПФУ може пропонувати індивідуалізовані інформаційні маршрути: для працюючих осіб; для пенсіонерів; для внутрішньо переміщених осіб; для людей з інвалідністю; для отримувачів спеціальних пенсій. Такі маршрути підвищують зручність і ефективність комунікації (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Структурні елементи пропонованого омніканального інформаційного хаба ГУ ПФУ в Тернопільській області

Структурний елемент хаба	Основні функції	Яку проблему вирішує
1	2	3
Центральна база знань	- зберігання єдиної перевіреної інформації; - оновлення контенту; - формування стандартних відповідей;	Вирішує проблему розрізненості інформації та неузгодженості консультацій у різних каналах.
Модуль синхронізації каналів	- автоматичне оновлення даних у вебсайті, чат-боті, е-кабінеті, соцмережах; - підтримка єдиного	Вирішує проблему затримок оновлення та поширення застарілої інформації.

Продовження табл. 3.1

1	2	3
	інформаційного поля;	
Чат-бот та голосовий бот	- автоматичні відповіді на типові запити; - маршрутизація звернень; - консультації 24/7;	Зменшує навантаження на гарячу лінію та усуває черги.
Аналітичний модуль (NLP, частотний аналіз)	- аналіз звернень громадян; - виявлення типових проблем; - прогноз звернень;	Вирішує проблему відсутності системного аналізу звернень і дозволяє персоналізувати комунікації.
Модуль сповіщень (Push/SMS/Email)	- інформування про статус заяв; - повідомлення про зміни в законодавстві; - нагадування про строки;	Вирішує проблему низької поінформованості громадян та повторних дзвінків.
Інтерфейс для працівників (контроль якості відповідей)	- доступ до бази знань; - автоматичні підказки; - аудит комунікацій;	Усуває проблему різночитань і неуніфікованих відповідей працівників.
Адмін-панель координатора хаба	- контроль потоків інформації; - налаштування каналів; - управління аналітикою;	Вирішує проблему відсутності централізованого управління комунікаціями.
Модуль адаптивності для людей 60+	- спрощені інструкції; - збільшений шрифт у повідомленнях; - інфографіка; - покрокові маршрути;	Вирішує проблему низької цифрової доступності для людей старшого віку.

Примітка. Запропоновано автором

Оскільки омніканальний інформаційний хаб у діяльності ГУ ПФУ є не лише технічним рішенням, а комплексним організаційним механізмом, важливим є виокремлення базових організаційних принципів його функціонування. Саме ці принципи забезпечують узгодженість внутрішніх процесів, єдність інформаційного поля та стабільність комунікацій з громадянами, створюючи підґрунтя для ефективної реалізації моделі омніканальної взаємодії.

Запровадження омніканального інформаційного хаба в ГУ ПФУ в Тернопільській області розглядається як комплексна організаційна інновація, що потребує формування нової управлінської архітектури. Оскільки на даному етапі така система в управлінні відсутня, її впровадження передбачає створення спеціально організованої структури, здатної забезпечити координацію всіх інформаційних потоків, стандартизацію комунікацій,

узгодженість контенту та якісну взаємодію з громадянами.

Таблиця 3.2

**Організаційні принципи функціонування пропонуваного
омніканального інформаційного хаба ГУ ПФУ в Тернопільській області**

Принцип	Зміст	Значення для ГУ ПФУ в Тернопільській області
Принцип єдиного інформаційного джерела	Формування та використання єдиної централізованої бази знань для всіх каналів комунікації.	Уникнення суперечливої інформації, підвищення довіри до офіційних повідомлень.
Принцип безперервності комунікації	Забезпечення постійного доступу до інформації та регулярного оновлення даних у режимі наближеному до 24/7.	Оперативне інформування громадян про зміни, зменшення кількості звернень через затримки в оновленні.
Принцип автоматизації інформаційних процесів	Використання чат-ботів, шаблонів відповідей, автоматичних сповіщень та інших цифрових інструментів.	Зменшення навантаження на персонал, прискорення обробки типових звернень.
Принцип персоналізації комунікацій	Адаптація інформаційних повідомлень до потреб окремих категорій користувачів (пенсіонери, ВПО, працюючі, ФОПи тощо).	Підвищення релевантності інформації та якості публічних послуг.
Принцип доступності та інклюзивності	Орієнтація на потреби людей старшого віку та вразливих груп, використання зрозумілих форм подачі інформації.	Зменшення цифрової нерівності, розширення кола користувачів електронних сервісів.
Принцип прозорості та простежуваності	Фіксація змін у контенті, ведення журналів оновлень, можливість аудиту інформаційних процесів.	Контроль якості комунікацій, підзвітність та можливість корекції помилок.

Примітка. Запропоновано автором

У рамках запропонованої моделі ядром нової системи має стати організаційно-координаційний центр омніканального хаба, який забезпечуватиме управління всіма процесами, пов'язаними з інформаційним супроводом. До його складу доцільно включити кілька функціональних груп, кожна з яких виконуватиме чітко визначені завдання:

Координатор інформаційного супроводу – ключова управлінська роль, відповідальна за стратегічне планування, затвердження інформаційної політики, контроль якості та узгодженість усіх каналів хаба.

Група інформаційного контенту забезпечуватиме створення, оновлення, стандартизацію та адаптацію інформаційних матеріалів, у тому числі для окремих категорій користувачів (люди 60+, ВПО, працюючі громадяни).

Група цифрових рішень відповідатиме за інтеграцію платформ (вебсайт, чат-бот, мобільний застосунок, е-кабінет), підтримку систем сповіщень, технічну безперебійну роботу хаба та кіберзахист.

Група аналітики звернень виконуватиме функції збору й аналізу даних, класифікації звернень, виявлення трендів, прогнозування інформаційних потреб громадян та оптимізації контенту.

Група якості комунікацій контролюватиме відповідність інформації стандартам, проводитиме аудит відповідей працівників і тестування каналів хаба на коректність роботи та доступність.

Сформована взаємодія цих елементів забезпечує перехід від фрагментарної системи інформаційного супроводу до єдиної, інтегрованої та керованої моделі, яка підтримує всі канали комунікації в уніфікованому режимі. Однак імплементація такої складної структури можлива лише за умови поетапного впровадження, що включає аналітичну підготовку, проектування, технічну інтеграцію, стандартизацію, тестування та подальше вдосконалення.

Саме тому пропонується поетапна модель впровадження хабу, подана в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Рекомендовані етапи впровадження пропонованого омніканального інформаційного хаба в діяльність ГУ ПФУ в Тернопільській області

Етап	Зміст етапу	Очікуваний результат
1	2	3
1. Аналітико-підготовчий	- аудит чинних каналів комунікації; - аналіз звернень громадян; - виявлення прогалин у контенті; - визначення ресурсів і відповідальних підрозділів.	Формування технічного та організаційного завдання на створення хаба.
2. Проектування організаційної моделі	- визначення структури хаба; - розподіл ролей і відповідальності; - створення регламентів	Готова модель управління хабом та внутрішні інструкції.

1	2	3
	інформаційної роботи.	
3. Технічна інтеграція	- налаштування бази знань; - інтеграція вебсайту, чат-бота, соцмереж, е-кабінету; - налаштування системи сповіщень.	Поєднання всіх каналів у спільну інформаційну інфраструктуру.
4. Стандартизація контенту	- створення уніфікованих скриптів; - підготовка інструкцій та FAQ; - адаптація контенту для людей 60+.	Єдині стандарти інформаційних повідомлень.
5. Тестування та налагодження	- перевірка коректності роботи каналів; - тестові сценарії для різних груп користувачів; - виправлення помилок.	Відпрацьована, стабільна робота хаба перед запуском.
6. Запуск хаба	- публічний запуск; - інтеграція зі службою підтримки; - навчання працівників.	Хаб починає роботу як єдина точка комунікації.
7. Моніторинг та вдосконалення	- безперервний аналіз звернень; - збір зворотного зв'язку; - удосконалення контенту та технічних модулів.	Підтримання актуальності та ефективності хаба.

Примітка. Запропоновано автором

Упровадження омніканального інформаційного хаба у діяльність ГУ ПФУ в Тернопільській області дозволить суттєво підвищити ефективність комунікаційної взаємодії між органом державної влади та громадянами. Завдяки інтеграції всіх цифрових каналів, стандартизації інформаційних процедур та автоматизації відповідей очікується комплексний позитивний ефект, який охоплює як якість публічних послуг, так і внутрішні організаційні процеси (табл. 3.4). Основні результати впровадження цього рішення можна узагальнити у таких напрямках:

1. Підвищення доступності інформації. Омніканальна модель забезпечить можливість отримання актуальної інформації через будь-який зручний для громадянина канал – вебсайт, чат-бот, електронний кабінет, мобільний застосунок або систему сповіщень. Єдине інформаційне поле усуне розбіжності між каналами, а адаптація контенту для людей старшого віку сприятиме розширенню доступності сервісів.

2. Скорочення часу реагування на звернення. Автоматизація типових

інформаційних запитів, запровадження чат-ботів та інтегрованих підказок зменшить час обробки звернень і дозволить громадянам отримувати відповіді у режимі майже реального часу. Це також скоротить кількість повторних звернень і знизить навантаження на працівників фронт-офісу.

3. Підвищення довіри до органу державної влади. Уніфікація інформаційної політики, використання перевіреної бази знань та прозорі правила оновлення контенту сприятимуть формуванню зрозумілого, передбачуваного та професійного стилю комунікацій. Узгодженість і стабільність інформаційних повідомлень позитивно вплинуть на імідж ГУ ПФУ та рівень довіри громадян.

4. Оптимізація роботи персоналу. Автоматизація рутинних операцій, впорядкування інформаційних процесів та структурована система управління контентом дадуть змогу працівникам зосередитися на складніших та індивідуальних випадках. Це сприятиме зростанню продуктивності, зменшенню професійного навантаження та підвищенню якості наданих послуг.

Таблиця 3.4

Системний ефект від впровадження пропонованого омніканального інформаційного хаба в діяльність ГУ ПФУ в Тернопільській області

Напрямок ефекту	Суть системного впливу	Очікувані результати для ГУ ПФУ в Тернопільській області
1	2	3
Покращення доступності інформації	- уніфікація інформаційних каналів; - адаптація контенту для різних груп користувачів; - спрощення навігації та доступу.	Зменшення бар'єрів для людей старшого віку; розширення кола користувачів електронних сервісів.
Оперативність реагування	- автоматизація відповідей; - використання чат-ботів та систем сповіщень; - швидкий пошук у базі знань.	Скорочення часу обробки звернень; зменшення кількості повторних запитів.
Прозорість та довіра	- єдині стандарти комунікації; - контроль якості контенту; - стабільність інформаційних повідомлень.	Підвищення довіри громадян до ПФУ; покращення іміджу установи.
Оптимізація роботи персоналу	- зниження кількості рутинних операцій;	Підвищення продуктивності

Продовження табл. 3.4

1	2	3
	- автоматизація консультацій; - полегшення доступу до внутрішніх інструкцій.	працівників; можливість приділити більше уваги складним випадкам.
Аналітичне управління	- аналіз звернень громадян; - прогнозування інформаційного навантаження; - виявлення ключових трендів.	Підвищення якості управлінських рішень; можливість оперативного вдосконалення сервісів.

Примітка. Прораховано автором

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що запропонована модель омніканального інформаційного хаба формує основу для переходу ГУ ПФУ в Тернопільській області до якісно нового рівня інформаційного супроводу, орієнтованого на індивідуальні потреби громадян та сучасні стандарти цифрової взаємодії. Поєднання організаційних та технологічних компонентів хаба забезпечує комплексну модернізацію комунікаційних процесів, підвищує ефективність надання публічних послуг, оптимізує роботу персоналу та створює умови для прозорого, швидкого і доступного інформування населення. Реалізація запропонованих заходів сприятиме формуванню сталого комунікаційного середовища, яке відповідатиме вимогам цифрової держави та підвищуватиме довіру громадян до діяльності Пенсійного фонду України.

3.2. Розроблення системи автоматизованої аналітики звернень громадян та інформаційних запитів в органі державної влади

Ефективність інформаційного супроводу діяльності органу державної влади значною мірою визначається здатністю установи своєчасно реагувати на потреби громадян, швидко обробляти великі масиви звернень, виявляти закономірності та прогнозувати зміни інформаційного навантаження. У сучасних умовах така діяльність неможлива без впровадження автоматизованих аналітичних інструментів, що дозволяють перетворювати хаотичні дані про звернення громадян у системну, структуровану та корисну для прийняття управлінських рішень інформацію. Саме тому розроблення

системи автоматизованої аналітики звернень є ключовим напрямом удосконалення інформаційного супроводу ГУ ПФУ в Тернопільській області.

У процесі роботи з інформаційними запитами та консультаціями громадян управління стикається з низкою проблем, які погіршують якість публічних послуг і збільшують навантаження на персонал. Аналіз показав такі ключові недоліки: звернення громадян надходять через різні канали (гаряча лінія, електронна пошта, вебсайт, соціальні мережі), але не накопичуються в єдиному місці; обробка й аналіз звернень здійснюються переважно вручну; відсутні інструменти групування типових питань, визначення трендів та прогнозування навантаження; персонал витрачає значний ресурс на повторні відповіді з однакових питань; немає можливості швидко і системно аналізувати емоційні індикатори (незадоволення, тривога, скарги). Ці проблеми формують фрагментарний характер роботи зі зверненнями та знижують прозорість процесів (табл. 3.5). Саме тому пропонується впровадження системи автоматизованої аналітики звернень громадян, здатної забезпечити нову якість інформаційного супроводу.

Таблиця 3.5

Проблеми ручної роботи зі зверненнями громадян та їх наслідки

Проблема	Наслідок	Чому це критично
Ручна обробка великого обсягу звернень	Перевантаження персоналу	Повільна реакція на запити, черги, зростання кількості скарг
Відсутність єдиної бази звернень	Втрата або дублювання даних	Неможливо провести системний аналіз та оцінити реальні потреби громадян
Відсутність класифікації звернень	Неможливість визначити типові питання	Зниження якості управлінських рішень, невидимість повторюваних проблем
Немає прогнозування навантаження	Періодичні збої в роботі каналів	Непідготовленість персоналу до пікових навантажень
Відсутність аналізу емоційних індикаторів	Неможливість виявлення соціальної напруги	Несвоєчасна реакція на критику та негативні сигнали

Примітка. Ідентифіковано автором

Для підвищення ефективності інформаційного супроводу та покращення якості взаємодії з громадянами ГУ ПФУ в Тернопільській області доцільно

впровадити систему автоматизованої аналітики звернень, яка забезпечуватиме комплексне опрацювання, структурування та інтерпретацію інформаційних запитів. Нижче наведено ключові рекомендації щодо формування функціональної архітектури такої системи:

1. Створити єдину базу звернень, що охоплює всі канали комунікації. Рекомендується інтегрувати інформацію, що надходить через гарячу лінію, електронну пошту, чат-боти, офіційні сторінки ПФУ в соціальних мережах та електронні форми звернень на сайті, у централізовану систему обліку. Це дозволить усунути дублювання даних, забезпечити повноту інформації та створити цілісну картину запитів громадян незалежно від каналу подання.

2. Налаштувати автоматичне сортування і класифікацію звернень. На наступному етапі рекомендується впровадити алгоритми автоматичного розпізнавання тематики звернень та їх розподілу за змістом, тематичними категоріями, віковими групами заявників і типами запитів (інформаційний запит, консультація, скарга, подяка). Це скоротить час опрацювання звернень, дозволить швидко виявляти повторювані питання та оптимізує навантаження на персонал.

3. Запровадити механізми ідентифікації трендів та типових проблем. Доцільно забезпечити аналіз частоти звернень за окремими темами та їхніх змін у часі. Таке рішення дозволить виявляти ключові інформаційні прогалини: нестачу інструкцій, необхідність оновлення консультаційних матеріалів, недостатню зрозумілість певних процедур чи потребу в нових цифрових сервісах. Завдяки цьому управління зможе приймати більш точні, обґрунтовані та своєчасні управлінські рішення.

4. Упровадити аналіз емоційного забарвлення звернень. Рекомендується використовувати алгоритми аналізу тональності тексту для оцінювання рівня задоволеності громадян, виявлення ознак тривоги, роздратування чи критики. Це дозволить своєчасно реагувати на соціально чутливі теми, виявляти проблемні моменти в організації прийому, роботі електронних сервісів або змінах у законодавстві.

5. Забезпечити прогнозування інформаційного навантаження. Доцільно використовувати статистичні моделі та алгоритми машинного навчання для прогнозування пікових періодів звернень – наприклад, після запуску нових послуг, перерахунку пенсій чи зміни нормативно-правових актів. Це дозволить коригувати графік роботи працівників, розподіляти навантаження та своєчасно оновлювати інформаційні матеріали.

6. Автоматизувати формування рекомендацій щодо вдосконалення комунікацій. Система повинна мати механізми, які автоматично генеруватимуть пропозиції для групи контенту та відповідальних працівників: оновити довідкові матеріали, створити нові FAQ, підготувати роз'яснення або публікації в соціальних мережах, реформувати структуру вебсторінки чи запровадити нові підказки в чат-боті. Це сприятиме підвищенню ефективності інформаційної роботи та підготовці релевантного контенту, спрямованого на зниження кількості типових звернень (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Ключові функції системи автоматизованої аналітики звернень громадян

Функція	Зміст	Очікуваний ефект
Автоматичне збирання звернень	- інтеграція каналів (телефон, email, сайт, чат-бот, соцмережі); - збереження у єдиній базі;	Формування повної та узгодженої картини звернень громадян.
Класифікація та групування	- тематичне сортування; - поділ за віком, змістом, типами запитів;	Зменшення дублювання питань, швидка ідентифікація типових проблем.
Виявлення трендів	- частотний аналіз; - визначення сезонних і повторюваних тем;	Оперативне реагування на реальні потреби громадян.
Емоційний аналіз	- емоційний аналіз; - виявлення негативних чи критичних звернень;	Своєчасне усунення факторів соціальної напруги.
Прогнозування навантаження	- моделі трендів; - прогноз піків звернень;	Підготовка персоналу та ресурсів до підвищених навантажень.
Формування рекомендацій	- автоматичні підказки щодо оновлення контенту; - генерування FAQ та інструкцій;	Підвищення якості інформаційного супроводу та зменшення повторних звернень.

Примітка. Запропоновано автором

Для ефективної реалізації системи автоматизованої аналітики звернень

громадян необхідно сформувавши чіткий алгоритм її впровадження та подальшої експлуатації. Він має включати організаційні, технологічні та процесні елементи, які забезпечують безперервне оновлення даних, їх аналітичну обробку та використання результатів для покращення інформаційного супроводу:

Етап 1. Формування команди впровадження. На етапі запуску системи важливо створити спеціалізовану команду, яка відповідатиме за налаштування, технічну інтеграцію та подальше супроводження аналітичних процесів. До її складу доцільно включити: координатора цифрової трансформації (керівництво проектом та стратегічний контроль); IT-фахівців (технічне налаштування та інтеграція каналів); аналітика даних (формування алгоритмів аналізу й інтерпретація результатів); спеціаліста з інформаційного супроводу (взаємодія з контент-командою); фахівця із якості обслуговування (контроль повторюваних проблем і стандартів комунікації).

Етап 2. Інтеграція із системою омніканального інформаційного хаба. Оскільки система автоматизованої аналітики має працювати на основі єдиних інформаційних даних, вона повинна бути повністю інтегрована з омніканальним хабом. Така інтеграція забезпечить: автоматичне потрапляння звернень у аналітичну систему; доступ до спільної бази знань; можливість оперативного оновлення інформації за результатами аналізу; уніфікацію підходів до інформування громадян.

Етап 3. Цикл безперервного вдосконалення. Функціонування аналітичної системи має базуватися на циклічному алгоритмі, що забезпечує самонавчання та постійне підвищення якості інформаційного супроводу. Рекомендується впровадити цикл: «звернення → обробка → аналітика → рекомендація → оновлення → моніторинг», який включає такі етапи: автоматичне надходження звернення; класифікація та аналіз; виявлення типових проблем і трендів; формування рекомендацій щодо оновлення інформаційних матеріалів; передача рекомендацій групі контенту; оновлення інформації в усіх каналах; моніторинг ефективності та повторний аналіз.

Такий алгоритм забезпечує безперервність удосконалення інформаційної роботи, дозволяє швидко реагувати на зміни потреб громадян і мінімізує кількість повторних звернень (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Функціональний цикл роботи системи автоматизованої аналітики
звернень громадян**

Етап циклу	Зміст етапу	Результат
1. Подання звернення	- громадянин подає звернення через будь-який доступний канал: телефон, email, сайт, чат-бот, соцмережі;	Звернення зафіксоване та передане до омніканального хаба.
2. Автоматичне перенаправлення	- хаб автоматично передає звернення в систему аналітики;	Дані потрапляють у єдину базу для обробки.
3. Класифікація та аналіз	- алгоритми аналізують зміст, тему, ключові слова, емоційність;	Звернення отримує категорію, рівень терміновості та тематичний кластер.
4. Виявлення повторюваності	- система підраховує кількість аналогічних звернень;	Визначено, чи є проблема масовою або такою, що повторюється.
5. Формування рекомендацій	- система пропонує рішення: оновити інструкцію, додати роз'яснення, створити інфографіку, підготувати інформаційний пост;	Автоматично створені рекомендації для вдосконалення інформаційних матеріалів.
6. Оновлення контенту	- рекомендації передаються групі контенту; - оновлення матеріалів у всіх каналах;	Покращений контент доступний громадянам у всіх каналах.
7. Моніторинг ефективності	- система відстежує, чи зменшилась кількість повторних звернень;	Здійснюється оцінка ефективності оновлень та подальша оптимізація.

Примітка. Запропоновано автором

Впровадження системи автоматизованої аналітики звернень громадян забезпечить якісно новий рівень управління інформаційними процесами в органі державної влади. Завдяки автоматичному збору та класифікації звернень, виявленню трендів, аналізу емоційного тону повідомлень і формуванню рекомендацій щодо вдосконалення контенту, система дозволяє значно зменшити кількість повторних запитів громадян – орієнтовно на 30-40%. Це відбудеться за рахунок своєчасного оновлення інформаційних матеріалів та усунення інформаційних прогалин, які раніше спричиняли

повторювані питання. Одночасно автоматизація процесів скоротить час реагування, полегшить навантаження на працівників і створить умови для швидкого прийняття рішень на основі достовірних даних у режимі реального часу (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Очікувані результати впровадження системи автоматизованої аналітики звернень громадян

Очікуваний результат	Зміст	Ефект для ГУ ПФУ в Тернопільській області
Зменшення повторних звернень на 30–40%	- усунення інформаційних прогалин; - оновлення контенту на основі рекомендацій;	Менше навантаження на працівників; покращення якості інформування.
Підвищення оперативності відповідей	- автоматизація первинної обробки; - прискорення маршрутизації звернень;	Швидше реагування, зниження кількості скарг на затримки.
Виявлення проблемних тем у реальному часі	- моніторинг повторюваності; - класифікація звернень за темами;	Можливість швидко усувати проблеми та оновлювати матеріали.
Покращення якості інформаційного супроводу	- створення більш точного і зрозумілого контенту; - автоматичні рекомендації;	Зростання задоволеності громадян отриманими роз'ясненнями.
Оптимізація роботи персоналу на 20–25%	- автоматизація рутинних процесів; - зменшення навантаження на операторів;	Ефективніший розподіл ресурсів і більше часу для складних випадків.
Підвищення рівня довіри громадян	- чіткі, прозорі та стабільні комунікації; - швидкі відповіді на звернення;	Покращений імідж органу влади та вищий рівень соціальної довіри.

Примітка. Ідентифіковано автором

Узагальнюючи зазначене, можна зробити висновок, що впровадження системи автоматизованої аналітики звернень громадян є ключовим інструментом підвищення ефективності інформаційного супроводу в діяльності ГУ ПФУ в Тернопільській області. Завдяки автоматичному збору, класифікації та аналізу звернень система забезпечує своєчасне виявлення проблемних тем, формування рекомендацій щодо оновлення інформаційних матеріалів, оптимізацію роботи персоналу та підвищення рівня оперативності відповідей. Вона трансформує надання публічних послуг у напрямі

проактивності, прозорості й клієнтоорієнтованості, сприяє зменшенню повторних звернень, покращує якість комунікацій та підвищує довіру громадян до органу державної влади.

ВИСНОВКИ

Дослідження механізмів інформаційного супроводу діяльності органу державної влади, проведене на матеріалах Головного управління Пенсійного фонду України в Тернопільській області, дало змогу зробити наступні висновки та навести пропозиції.

1. У результаті проведеного дослідження, теоретичного опрацювання наукових джерел, аналізу нормативно-правової бази, вивчення організаційних особливостей діяльності ГУ ПФУ в Тернопільській області та оцінювання рівня цифровізації інформаційних процесів було узагальнено, систематизовано та уточнено ключові аспекти інформаційного супроводу діяльності органу державної влади, що дало змогу сформулювати практичні рекомендації щодо його вдосконалення.

2. У процесі розкриття сутності, завдань і принципів інформаційного супроводу встановлено, що ця діяльність є невід'ємною складовою сучасного публічного управління, оскільки забезпечує безперервну, достовірну та доступну комунікацію між органом влади та громадянами. З'ясовано, що інформаційний супровід охоплює організацію потоків інформації, надання консультацій, забезпечення прозорості діяльності органу, підтримку електронних сервісів та формування позитивного іміджу державної установи. Уточнено зміст його ключових завдань, що включають інформування громадян, забезпечення доступу до публічної інформації, підвищення якості комунікацій, підтримку прийняття рішень та формування клієнтоорієнтованої взаємодії. Систематизовано принципи інформаційного супроводу — прозорість, відкритість, достовірність, оперативність, доступність, безперервність та безпека. Це дає змогу розглядати інформаційний супровід як стратегічний управлінський ресурс, що суттєво впливає на якість публічних послуг та довіру громадян до органу влади.

3. У ході аналізу нормативно-правового та методичного забезпечення інформаційного супроводу систематизовано вимоги законодавства України, підзаконних актів, відомчих нормативних документів та цифрових політик, що

регламентують інформаційну діяльність органів державної влади. З'ясовано, що правову основу становлять Конституція України, закони «Про інформацію», «Про доступ до публічної інформації», «Про захист персональних даних», «Про електронні документи», «Про електронні комунікації», «Про публічні електронні послуги», а також постанови Кабінету Міністрів України щодо функціонування електронних сервісів, державних реєстрів та вебпорталів. Методичний аналіз дав змогу визначити ключові інструменти та вимоги до інформаційної діяльності, включно з регламентами здійснення комунікацій, порядком оприлюднення інформації, правилами ведення електронних баз даних і стандартами інформаційної безпеки. У систематизованому вигляді це створює цілісну картину нормативних вимог, які визначають структуру, форми та канали інформаційного супроводу органів влади.

4. У ході організаційно-структурної характеристики інформаційного супроводу ГУ ПФУ в Тернопільській області проаналізовано структуру управління, визначено підрозділи, що забезпечують інформаційну діяльність, та систематизовано їх функції. Виявлено, що інформаційний супровід здійснюється низкою взаємопов'язаних підрозділів: відділом обслуговування громадян (фронт-офіс), відділом організаційно-інформаційної роботи, відділом інформаційних систем і технологій, управлінням персоналу та іншими структурними одиницями. Проаналізовано їх внесок у формування інформаційної взаємодії, організацію прийому громадян, ведення комунікацій, підтримку цифрових сервісів, адміністрування інформаційних ресурсів та забезпечення інформаційної безпеки. Визначено сильні та слабкі сторони чинної моделі, що дає змогу сформувавши підґрунтя для подальшої модернізації інформаційних процесів.

5. У процесі оцінювання використання технологій електронного урядування в діяльності ГУ ПФУ в Тернопільській області проведено нормування статистичних показників, визначення вагових коефіцієнтів методом експертних оцінок, розрахунок інтегральних індикаторів та побудову

інтегральної моделі оцінювання рівня цифровізації за 2021–2024 рр. Здійснено аналіз динаміки використання електронних сервісів, цифрових комунікаційних каналів, електронного документообігу та інформаційних платформ. Отримані результати свідчать про послідовне зростання цифрової взаємодії з громадянами та покращення ефективності інформаційного супроводу, хоча й виявлено низку проблем: фрагментарність інформаційних потоків, дублювання даних, відсутність автоматизованої аналітики та недостатня інтегрованість каналів комунікації. Побудована модель дозволила не лише оцінити цифрову зрілість установи, а й сформулювати прогностичні тенденції розвитку на наступні роки.

6. На основі проведеного аналізу обґрунтовано напрями удосконалення інформаційного супроводу, ключовим із яких визначено формування омніканального інформаційного хаба. Розроблено його концептуальну структуру, організаційні принципи функціонування та функціональні елементи. Визначено, що хаб забезпечує синхронізацію всіх каналів комунікації, уніфікацію інформаційних повідомлень, зменшення повторних звернень, підвищення швидкості реагування та формування цілісного інформаційного середовища. Обґрунтовано, що впровадження хаба дає можливість підвищити якість інформаційних послуг, знизити навантаження на працівників та забезпечити сучасний рівень клієнтоорієнтованості.

7. У межах дослідження розроблено систему автоматизованої аналітики звернень громадян та інформаційних запитів, що передбачає автоматичне збирання, класифікацію, групування, аналіз емоційного тону звернень, виявлення трендів та формування рекомендацій щодо оновлення інформаційних матеріалів. Сформовано функціональний цикл роботи системи, визначено основні етапи обробки звернень, а також організаційні передумови її впровадження. Показано, що використання автоматизованої аналітики забезпечує перехід до моделі управління, заснованої на даних, підвищує точність прийнятих управлінських рішень, покращує якість комунікацій і прискорює реагування на потреби громадян.

Таким чином, у роботі обґрунтовано комплексну модель удосконалення інформаційного супроводу діяльності органу державної влади, що включає організаційні, нормативні, методичні та цифрові рішення. Розроблені пропозиції – омніканальний інформаційний хаб та система автоматизованої аналітики звернень громадян – створюють можливість переходу ГУ ПФУ в Тернопільській області до інноваційної моделі інформаційної взаємодії, орієнтованої на прозорість, швидкість, зручність та високий рівень довіри громадян. Впровадження цих рішень забезпечить підвищення ефективності надання публічних послуг, оптимізацію ресурсів та посилення інституційної спроможності органу державної влади в умовах цифрової трансформації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Августин Р.Р., Богач Ю.А. Управління інформаційними зв'язками: Навчальний посібник. Тернопіль, ТНЕУ. 2013. 240 с.
2. Баюрко Н. Становлення комунікативної діяльності органів державної влади України в контексті розвитку інформаційного законодавства. *Communications and Communicative Technologies*. 2024. № 24. С. 32-40.
3. Білий О. Системний підхід та його роль в автоматизації та технологічності державного управління. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування»*. 2025. № 1 (7). С. 71-79.
4. Богач Ю.А., Кривокульська Н.М., Скочиляс С.М.. Інформаційно-аналітичне забезпечення як організаційний ресурс для прийняття управлінських рішень. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 5. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/33.pdf
5. Вовк М. Напрями вдосконалення використання інформаційних систем в механізмі комунікації місцевої влади з громадськістю. *Філософія та управління*. 2025. № 3 (7). С. 1-7.
6. Вольська О.М. Удосконалення механізму комунікації громадськості з органами місцевої влади за допомогою застосування інформаційних систем. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024. № 1. С. 23-29.
7. Ганцюк Т.Д. Інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності органів публічної влади в Україні: джерелознавчий аналіз дискурсного поля. Електронне видання «Державне управління: удосконалення та розвиток». 2018. № 8. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/8_2018/102.pdf
8. Григор'єв В. Деякі аспекти інформаційного забезпечення державного управління в сучасних умовах. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2014. № 2. С. 76-80.
9. Гришин В. Інформаційні системи як ефективний засіб забезпечення прийняття управлінських рішень органами державної влади. *Вісник*

Книжкової палати. 2011. № 5. С. 29-32.

10. Гудзинський О. Д. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. Київ; Тернопіль: Паляниця В. А., 2020. 313 с.

11. Дегтяр О. Інформаційно-аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень у діяльності органів державної влади. *Теорія та практика державного управління*. 2013. Вип. 3. С. 30-36.

12. Дітковська М. Аналіз системи інформаційного забезпечення органу державної влади на регіональному рівні. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2012. № 4. С. 339-343.

13. Длугопольський О. В., Рудик Ю. С. Проблеми та ризики функціонування системи пенсійного забезпечення України за умов воєнного стану. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 4. С. 19-29.

14. Дяченко Н. Методологічне забезпечення інформаційно-аналітичної діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування. *Теорія та практика державного управління*. 2013. Вип. 4. С. 194-199.

15. Зеленський А., Цвігун І. Пенсійне забезпечення населення України в умовах військового стану. *Економіка та суспільство*. 2025. № 76. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-1>

16. Ільницька У. Інформаційна безпека України: сучасні виклики, загрози та механізми протидії негативним інформаційно-психологічним впливам. *Humanitarian vision*. 2016. Вип. 2. № 1. С. 27-32.

17. Інформація щодо запровадженням нових електронних сервісів для громадян URL: <https://dszn-zoda.gov.ua/>

18. Кавун С.В., Носов В.В., Манжай О.В. Інформаційна безпека.: навчальний посібник. Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. 352 с.

19. Кисельов В. Впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій та вдосконалення інформаційного забезпечення в системах державного управління як нові стратегії адміністративних перетворень. *Наукові розвідки з державного та муніципального управління*. 2015. Вип. 1. С.

348-361.

20. Котковський В. Інформаційно-аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень у діяльності органів державної влади. *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 4. С. 132-138.

21. Краус Н.М., Поченчук Г.М. Цифрова інфраструктура в умовах віртуалізації та нової якості управління економічними відносинами. *Ефективна економіка*. № 9. 2021. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9279>

22. Криворучкіна О. В. Комунікаційне поле управлінської взаємодії в організації. *Стратегія економічного розвитку України*. 2015. № 36. С. 92-98.

23. Лужецький В. А., Кожухівський А. Д., Войтович О. П. Основи інформаційної безпеки: навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ. 2013. 221 с.

24. Лук'янчикова Ю. В., Попова Ю. М. Інформаційні потоки в системі управління організацією. URL: <http://confer-dsum.ucoz.Ua/fr/0/7120405.pdf>

25. Матковський О.Л. Напрямки удосконалення інформаційного супроводу діяльності органу державної влади. Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні: Наукова конференція молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу (м. Тернопіль, 27 листопада 2025 року). Тернопіль, ЗУНУ.

26. Матковський О.Л. Удосконалення інформаційного супроводу діяльності органу державної влади. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів: VI Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю (м. Збараж, 15 травня 2025 року»). ЗУНУ.

27. Мельник А.Ф., Васіна А.Ю., Кривокульська Н.М. Менеджмент державних установ і організацій: навч. посібник; за ред. А.Ф. Мельник. Тернопіль: Економічна думка, 2006. 425 с.

28. Мирошніченко А.І. Організація надання публічних послуг: Навчальний посібник. Полтава: НУПП, 2025. 165 с.

29. Мохова Ю. Л., Луцька А. І. Сутність та головні напрямки державної

інформаційної політики України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 12. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1349>

30. Нашинець-Наумова А. Ю. Інформаційна безпека: питання правового регулювання: монографія. Київ: Видавничий дім «Гельветика», 2017. 168 с.

31. Офіційний сайт Пенсійного фонду України. URL: <http://www.pfu.gov.ua/>

32. Пігарєв Ю.Б., Ложковський А.Г., Маматова Т.М. Електронне урядування та електронна демократія : навчальний посібник. У 15 ч. / за заг. ред. А.І.Семен-ченка, В.М.Дрешпака. Київ, 2017. Частина 15 : Технології розвитку електронного урядування та електронної демократії. Київ: ФОП Москаленко О.М., 2017. 52 с.

33. По загальнообов'язкове державне пенсійне страхування: Закон України від 9.07.2003 р. № 1058-IV. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua>

34. Половцев О.В., Луценко С.М. Інформаційне забезпечення органів державної влади в умовах українських реалій: правовий аспект. *Публічне управління: теорія та практика*. 2013. Вип. 2. С. 5-12.

35. Про національну програму інформатизації: Закон України від 1 грудня 2022 р. № 2807-IX. Відомості Верховної Ради. 2023. № 51. ст. 127. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#Text>

36. Публічне управління в умовах інституційних змін : колективна монографія; за наук. редакції д. держ. упр. Р. В. Войтович та П.В. Ворони Київ, 2018. 475 с.

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

38. Розпаченюк, А. С. Міністерство цифрової трансформації як суб'єкт публічно управлінської діяльності: правовий аспект. *Ірпінський юридичний часопис*. 2024. № 2 (15). С. 182-189.

39. Рудик В.К. Виклики для пенсійних систем країн ЄС і України на

сучасному етапі розвитку суспільства. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка*. 2024. № 42 (2024). С. 95-100.

40. Саричев Ю. Інформаційно-аналітичне забезпечення як вид інформаційного забезпечення в системі державного управління. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія : Державне управління*. 2017. № 3. С. 120-126.

41. Семенченко А.І., Серенок А.О. Електронне урядування та електронна демократія: навчальний посібник. У 15 ч. / за заг. ред. А.І.Семенченка, В.М.Дрешпака. Київ, 2017. Частина 4 : Публічна політика та управління розвитком інформаційного суспільства та електронного урядування. Київ : ФОП Москаленко О.М., 2017. 80 с.

42. Сніцаренко П.М., Саричев Ю.О. Роль та місце інформаційного забезпечення в системі державного управління. *Державне управління: теорія та практика*. 2016. № 1. С. 46-56.

43. Солтисік О.О., Торєєв С.О. Інноваційний розвиток територіальних громад в контексті трансформаційних змін. *Успіхи і досягнення в науці*. 2024. № 4 (4). С. 853-862.

44. Степанов В. Інформаційно-аналітичне забезпечення системи державного управління. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2015. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2015_1_14

45. Труш О.О., Гудима О.П., Новік І.С. Інформаційно-аналітичні засоби забезпечення державного управління у провідних країнах світу: досвід для України. *Теорія та практика державного управління*. 2014. Вип. 3. С. 287-295.

46. Чала Н. Система інформаційно-аналітичного забезпечення державного управління розвитком країни. *Теорія та практика державного управління*. 2012. Вип. 1. С. 122-129.

47. Ярмистий, М. (2024). Напрями наукових досліджень та нормативно-правових актів з питань управлінської спроможності органів виконавчої влади. *Society and Security*. № 2-3 (3). С. 91-97.

48. Mykhalchuk, T., Zatonatska, T., Dluhopolskyi, O., Zhukovska, A., Dluhopolska, T., Liakhovych, L. Development of Recommendation System in e-Commerce using Emotional Analysis and Machine Learning Methods. 11th International Conference on Intelligent Data Acquisition and Advanced Computing Systems: Technology and Applications: IDAACS'2021. Conference Proceedings Cracow, Poland, September 22-25, 2021. P. 527-535. URL: <https://doi.org/10.1109/IDAACS53288.2021.9660854>

49. Zhukovska A., Dluhopolskyi O., Zheliuk T., Shushpanov D., Brechko O., Kryvokulska N., Horiachko K. Silver economy: analysis of world trends and forecast for Ukraine. Journal of Management Information and Decision Sciences. 2021. Vol. 24 (7). P. 1-12.