

Міністерство освіти і науки України  
Національний технічний університет  
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут державного управління  
Кафедра державного управління і місцевого самоврядування

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**  
**кваліфікаційної роботи ступеня магістра**

Здобувача вищої освіти Кудрі Володимира Дмитровича

академічної групи 281м-23з-3 ІДУ

спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування

за освітньо-професійною програмою 281 Цифрове врядування

на тему: «Механізми удосконалення інформаційної діяльності в органах місцевого самоврядування в умовах цифровізації»

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи				
розділів:				

Рецензент:				
------------	--	--	--	--

Нормоконтролер:				
-----------------	--	--	--	--

Дніпро  
2024

## РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка кваліфікаційної роботи магістра на тему «Механізми удосконалення інформаційної діяльності в органах місцевого самоврядування в умовах цифровізації».

65 стор., 2 рис., 63 джерел.

**ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ, ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ІНФОРМАЦІЙНІ ПОТОКИ, ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ.**

Об'єкт дослідження – інформаційно-аналітичне забезпечення органів місцевого самоврядування.

Предмет дослідження – методи та способи проведення інформаційно-аналітичної роботи органів місцевого самоврядування в умовах цифровізації.

Мета дослідження – окреслення шляхів та напрямів інформаційно-аналітичного забезпечення органів місцевого самоврядування в умовах цифровізації.

У першому розділі досліджуються теоретичні основи інформаційно-аналітичної діяльності.

У другому розділі здійснюється дослідження цифровізації інформаційно-аналітичної діяльності органів місцевого самоврядування.

Результати дослідження можуть бути застосовані у практичній діяльності органів місцевого самоврядування, використані при викладанні спецкурсів, у лекціях та на практичних заняттях зі спеціальності «Документознавство та інформаційна діяльність» у вищій школі, середніх спеціальних навчальних закладах, створенні спецкурсів та спецсемінарів з проблем інформаційної діяльності.

## ABSTRACT

Explanatory note of the master's qualification work on the topic «*Mechanisms for improving information activities in local self-government in the context of digitalisation*».

65 pages, 2 pictures, 63 sources.

DIGITAL TRANSFORMATION, DIGITALIZATION, INFORMATION AND ANALYTICAL ACTIVITIES, INFORMATION FLOWS, INFORMATION SUPPORT, LOCAL SELF-GOVERNMENT.

The object of the research is information and analytical support of local self-government bodies.

The subject of the study is methods and methods of information and analytical work of local self-government bodies in the conditions of digitalization.

The purpose of the study is to outline the ways and directions of information and analytical support of local self-government bodies in the conditions of digitalization.

The first chapter examines the theoretical foundations of information-analytical activity.

In the second section, a study of digitalization of information and analytical activities of local self-government bodies is carried out.

The results of the research can be applied in the practical activities of local self-government bodies, used in the teaching of special courses, in lectures and practical classes on the specialty "Documentation and information activity" in higher education, secondary special educational institutions, creation of special courses and special seminars on the problems of information activity.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ .....	9
1.1. Завдання та основні принципи інформаційно-аналітичної діяльності в органах місцевого самоврядування в умовах цифровізації .....	9
1.2. Механізми та інструменти інформаційно-аналітичного забезпечення органів місцевого самоврядування .....	14
1.3. Особливості організації інформаційних потоків в органах місцевого самоврядування .....	24
РОЗДІЛ 2. ЦИФРОВІЗАЦІЯ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ .....	35
2.1. Вплив цифрової трансформації на діяльність органів місцевого самоврядування в Україні .....	35
2.2. Цифрові технології збору та обробки інформації .....	41
2.3. Шляхи вдосконалення інформаційно-аналітичної діяльності органів місцевого самоврядування в умовах цифровізації .....	50
ВИСНОВОК.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	66

## ВСТУП

### **Актуальність теми дослідження.**

На сучасному етапі світового розвитку інформація відіграє надзвичайно важливу роль у функціонуванні системи державного управління та місцевого самоврядування. Інформація є найважливішим засобом організації та регуляції суспільної життєдіяльності, дієвим інструментом соціального управління.

Ускладнення, спеціалізація та диференціація соціальних відносин у сучасному світі супроводжується збільшенням потоків управлінської інформації, обробка та аналіз якої потребують дедалі більше часу та людських ресурсів. Особливо актуальною дана проблематика є в умовах становлення цифрового суспільства, оскільки набуває значення одного з основних напрямів подальшого розвитку суспільства.

Процес управління базується на збиранні, обробці, передачі та зберіганні інформації. Ефективне управління на будь-якому підприємстві, організації чи установі не можливе без якісного інформаційно-аналітичного забезпечення управління. Особливо це стосується органів державної влади та місцевого самоврядування, так як робота цих установ передбачає прийняття важливих та обґрунтованих рішень зі складних питань, часто у короткі терміни і в умовах постійного подолання суттєвої інформаційної невизначеності. Важлива також демократична природа держави і конкуренція політичних сил у ній. Тому загострюється потреба у створенні надійної системи наукового супроводу і зокрема аналітичного забезпечення державного управління.

Проблема вдосконалення роботи органів місцевого самоврядування є ключовою на шляху побудови демократичного, соціального та правового суспільства. Незважаючи на те, що за роки незалежності України зроблено значні кроки стосовно впровадження основ місцевого самоврядування, проте існує ще доволі багато проблем щодо забезпечення рівноваги між вимогою проведення загальнодержавної політики та необхідністю врахування інтересів територіальних громад на місцях.

Більшість існуючих систем інформаційного забезпечення органів місцевого самоврядування через відсутність єдиних підходів і стандартів та направленості на вирішення лише окремих задач не можуть служити основою для створення єдиної загальнодержавної інформаційно-аналітичної системи органів місцевого самоврядування. Актуальність дослідження обумовлена проблемою недостатнього технологічного та інформаційного забезпечення органів місцевого самоврядування для прийняття виважених та оперативних управлінських рішень в умовах цифровізації публічного управління, що призводить до пониження його ефективності.

### **Аналіз попередніх публікацій.**

Аналіз досліджень із зазначеної теми свідчить про інтерес науковців до теоретичних та прикладних аспектів окресленої проблеми – теоретичних аспектів інформаційно-аналітичної діяльності в умовах цифрової трансформації (С. Квітка, В. Варенко, І. Захарова, О. Михайлюк, Л. Філіпова), інформаційно-аналітичне забезпечення процесу формування управлінських рішень (В. Бакуменко, А. Дегтяр, Ю. Сурмін), методологія та технологія політичної аналітики (Г. Почепцов, В. Ребкало, О. Валевський, Ю. Кальниш), упровадження в державному управлінні нових методів аналітичної роботи (І. Ібрагімова) тощо.

Як зазначають науковці, нині не розроблена загальна концепція цифрової державно-управлінської аналітики, не обґрунтована її структура, функції, напрями розвитку. Це стримує впровадження цифрової аналітики в управління державою, а, отже, знижує його ефективність, призводить до ухвалення необґрунтованих рішень, за які доводиться відповідати державі значними матеріальними і моральними втратами. Причини цього, перш за все в тому, що немає концептуального розуміння аналітики як такої. Справа в тому, що державно-управлінська аналітика є деяким специфічним різновидом аналітики, який в сучасній методології не осмислений. Недостатньо дослідженим питанням є також її специфіка порівняно з іншими її різновидами [57].

Одним із дискусійних питань є питання організації інформаційно-аналітичного забезпечення об'єднаних територіальних громад, що створені у

процесі децентралізації. Складність організації влади зумовленої районним поділом регіонів створює конфлікт інтересів між самоврядними органами як цілісного соціально-економічного і політико-правового явища і самоврядними органами укрупнених районів.

Однак, незважаючи на актуальність, питання інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування в умовах цифрової трансформації досі залишаються мало розробленими.

**Об'єкт дослідження** – інформаційно-аналітичне забезпечення органів місцевого самоврядування.

**Предмет дослідження** – методи та способи проведення інформаційно-аналітичної роботи органів місцевого самоврядування в умовах цифровізації.

**Мета дослідження** – окреслення шляхів та напрямів інформаційно-аналітичного забезпечення органів місцевого самоврядування в умовах цифровізації.

Для досягнення мети визначені такі **завдання**:

- узагальнити теоретичні основи, сутність і зміст інформаційно-аналітичної діяльності;
- розглянути особливості інформаційно-аналітичної діяльності в органах місцевого самоврядування;
- дослідити джерела інформації та організацію інформаційних потоків в органах місцевого самоврядування;
- визначити вплив цифрової трансформації на діяльність органів місцевого самоврядування в Україні;
- вивчити існуючі цифрові технології збору та обробки інформації;
- визначити шляхи вдосконалення інформаційно-аналітичної діяльності органів місцевого самоврядування в умовах цифрової трансформації суспільства.

**Методологія дослідження** полягає у застосуванні комплексу загальнонаукових та спеціальних методів, серед яких можна виділити системний підхід та структурно-функціональний аналіз, що дозволило розглянути інформаційне забезпечення органів влади як систему та дослідити її

складові. Також в роботі були використані методи спостереження, порівняння, аналізу, синтезу, узагальнення та ін.

**Теоретичне та практичне значення** одержаних результатів полягає в тому, що розроблені й науково обґрунтовані в кваліфікаційній роботі науково-практичні положення, висновки та рекомендації можуть бути використані в практичній роботі органів місцевого самоврядування у інформаційно-аналітичній діяльності.

**Структура і обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел. Структура магістерської роботи логічно підпорядкована меті і завданням дослідження. Вона складається із вступу, двох розділів, висновків, бібліографії. У першому розділі розглядаються теоретичні основи інформаційно-аналітичної діяльності, специфіка інформаційно-аналітичної діяльності органів державного управління та місцевого самоврядування, аналізуються джерела інформації та організація інформаційних потоків органів місцевого самоврядування в умовах цифрової трансформації суспільства. У другому розділі розглядається вплив цифрової трансформації на діяльність органів місцевого самоврядування в Україні. Запропоновані шляхи оптимізації інформаційно-аналітичного забезпечення органів місцевого самоврядування.. Загальний обсяг роботи становить 65 сторінок. Список використаних джерел налічує 63 найменування.



# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

### 1.1. Завдання та основні принципи інформаційно-аналітичної діяльності в органах місцевого самоврядування в умовах цифровізації

У сучасному світі, де інформація стає ключовим ресурсом розвитку суспільства, інформаційно-аналітична діяльність набуває особливого значення для ефективного функціонування органів місцевого самоврядування. Цифровізація, що охопила всі сфери суспільного життя, створює нові можливості та одночасно ставить нові завдання перед муніципальними органами влади в контексті організації інформаційно-аналітичної роботи.

Осмислюючи роль інформаційно-аналітичної діяльності в сучасному муніципальному управлінні, важливо розуміти, що вона виступає не просто як допоміжна функція, а як основний елемент системи ухвалення управлінських рішень. В умовах цифровізації ця діяльність зазнає суттєвих змін, трансформуючись із традиційного збору та обробки даних у комплексну систему управління інформаційними потоками та знаннями.

Ключовий принцип, який має лежати в основі сучасної інформаційно-аналітичної діяльності, – це системність. Неможливо розглядати окремі елементи інформаційної роботи у відриві один від одного. Необхідний цілісний підхід, що охоплює всі аспекти діяльності органів місцевого самоврядування: від збирання первинних даних до формування стратегічних рішень з їхньої основи.

Іншим найважливішим принципом є об'єктивність. В епоху інформаційного шуму та фейкових новин особливої значущості набуває здатність аналітичних служб відокремлювати достовірну інформацію від недостовірної, виявляти значні тенденції та закономірності. Цей принцип

вимагає не тільки професійної майстерності аналітиків, а й застосування сучасних верифікаційних технологій даних.

На особливу увагу заслуговує принцип оперативності. Сучасний світ характеризується високою динамікою змін, і здатність швидко реагувати на нові виклики стає критично важливою для органів місцевого самоврядування.

Говорячи про завдання інформаційно-аналітичної діяльності за умов цифровізації, слід виділити кілька ключових напрямів. Перш за все, це створення єдиного інформаційного простору муніципального освіти. даних із різних джерел.

Не менш важливим завданням є розвиток передиктивної аналітики. Сучасні технології дозволяють не лише аналізувати поточну ситуацію, але й будувати достовірні прогнози розвитку різних процесів. Це відкриває нові можливості для стратегічного планування та управління ризиками на муніципальному рівні

Особливої актуальності набуває завдання забезпечення інформаційної безпеки. В умовах цифровізації зростають ризики несанкціонованого доступу до даних, їх спотворення або втрати.

Цікавим аспектом є трансформація ролі аналітика за умов цифровізації. Якщо раніше основним завданням було зібрати та обробити інформацію, то тепер на перший план виходить здатність інтерпретувати дані, знаходити неочевидні зв'язки та закономірності. Це потребує розвитку нових компетенцій, що поєднують традиційні аналітичні навички з умінням працювати із сучасними цифровими інструментами.

Існує багато визначень поняття «інформаційно-аналітичної діяльності». Поширеними є такі, що спрямовані на сферу управління.

Інформаційно-аналітична діяльність (на її позначення часто вживається термін «інформаційна аналітика», який може також позначати і результат ІАД) – широка та багатоаспектна сфера, що пов'язана з багатьма видами діяльності – науковою, управлінською, повсякденною. У ній використовується набір методів, вживаних у гуманітарних і природничих

науках. Сенс цієї діяльності розкривається через розуміння складових «інформаційна» і «аналітична».

Базовою функцією інформаційної аналітики вважається інтелектуальна обробка інформації з метою вироблення якісно нового знання за рахунок її структурного впорядкування (систематизації, аналізу), а основною соціальною функцією інформаційної аналітики – створення нових знань на базі переробки інформаційних масивів. Як зазначає О. Михайлюк, на відміну від інформаційної діяльності, що спрямована на раціональне використання інформаційного ресурсу, забезпечення необхідною інформацією різних видів людської праці і має досить яскравий виражений формальний характер, інформаційно-аналітичній роботі ближчий характер науково-дослідний, творчий [31, с. 41].

Інформаційно-аналітична робота проводиться з метою вироблення з розрізнених, уривчастих, часто суперечливих відомостей і фактів узагальненої, а тому якісно нової інформації [28, с. 6]. Інформаційна аналітика виконує завдання «вдосконалювання якості наявних і набуття нових знань, а також підготовки інформаційної бази для прийняття оптимальних управлінських рішень» [25, с. 28]. Інформаційна аналітика займається «виробництвом нового знання на основі переробки наявної інформації з метою оптимізації прийняття рішень» [25].

Фахівці розглядають інформаційно-аналітичну діяльність як процес у сфері управління, що являє собою процес пошуку, збору, переробки та подання інформації у формі, придатній для її використання;

- як інформаційно-аналітичну роботу у двох аспектах – інформаційну роботу та аналітичну роботу;

- як системне отримання, аналіз та накопичення інформації з елементами прогнозування з питань, що стосуються діяльності установи (Кулицький С.П., Кузнєцов І.М., Степанов Є.А. та Корнєєв І.К., Конотопов П.Ю., Курносів Ю.В. та інші).

Так, І.М. Кузнєцов у своєму підручнику «Информация: поиск, анализ, защита: Учебник по информационно-аналитической работе» [30, с. 17-18]

розглядає інформаційно-аналітичну діяльність у двох аспектах, тобто розгалужує на інформаційну та аналітичну роботу.

До засобів інформаційної роботи автор відносить «сукупність документальних, технічних та інших пристроїв, призначених для накопичування, оброблення, систематизації, зберігання і видачі інформації» [19 с.17].

Засобами аналітичної роботи І.М. Кузнєцов вважає закони і методи розумової діяльності, а також інші технічні засоби, на основі і за допомогою яких здійснюється обробка фактичних даних з більш високою якістю [25]. Таким чином, технологія аналітичної роботи передбачає одержання нового знання (вивідної інформації), яке забезпечує складний процес дослідження.

Виходячи з зазначеного, можна стверджувати: аналітик – це не лише експерт, знавець у певній галузі знань, це – дослідник, що володіє сукупністю інтелектуальних технологій, за допомогою яких здатний адекватно відображати суть явищ і процесів, виявляти основні тенденції їх розвитку, створювати наукове підґрунтя для управлінських рішень.

У зв'язку з цим до якості інформації висуваються високі вимоги. Одна з основних вимог – це її корисність для ухвалення рішень. Корисність інформації може визначатися спеціальними характеристиками.

1. *Актуальність*. Для використання інформації важливий її ступінь відповідності поточному моменту. Лише вчасно надана інформація може бути корисною. З втратою актуальності – втрачається й оперативність.

2. *Достовірність*. Інформація є достовірною, якщо вона не містить істотних помилок, правдиво відображає ситуацію і може бути підтверджена з інших надійних джерел. Недостовірною інформація може бути внаслідок навмисного спотворення (дезінформація); дії перешкод, інформаційних шумів; применшення або перебільшення значення реального факту. Особливої уваги аналітика щодо міри достовірності інформації потребують сенсаційні новини [27]. Звичайно, мова може йти лише про певний рівень достовірності, як і об'єктивності.

3. *Об'єктивність*. Інформація об'єктивна, якщо вона не залежить від

методів її фіксації, чиєї-небудь думки, судження. Відбиваючись у свідомості людини, інформація може спотворюватися (більшою чи меншою мірою) залежно від досвіду, знань конкретного суб'єкта, і, таким чином, перестати бути об'єктивною. Максимально наближену до об'єктивної інформацію можна отримати за допомогою справних датчиків, вимірювальних приладів, спеціальних методів оцінювання тощо.

4. *Ясність. Точність.* Інформація має бути зрозумілою для користувача з певним рівнем професійних знань.

5. *Доцільність. Релевантність. Змістовність.* Інформація має відповідати запиту, стосуватися справи, допомагати в оцінці фактів і процесів, впливати на рішення користувача. У ній не повинно бути зайвих відомостей, інформаційних шумів, які могли б призвести до спотворення суті повідомлення.

6. *Істотність.* Інформація вважається істотною, якщо її відсутність або неправильна оцінка можуть вплинути на рішення користувача.

7. *Повнота.* У розпорядження користувача має надходити інформація в обсязі, що забезпечує ефективне вирішення поставлених завдань. Не повна або вирвана з контексту інформація здатна різко знизити ефективність управління або навіть призвести до помилок при прийнятті рішення. Водночас вимога повноти інформації може межувати з її надмірністю, що ускладнює роботу з оперативною інформацією. Як повнота інформації, так і її неповнота не мають об'єктивних критеріїв і обмежень, що не слід відносити до переваг або недоліків інформації. Це об'єктивна суперечність, яка вирішується в процесі творчої праці користувача.

Важливо також при роботі з інформацією враховувати вимоги щодо її *логічності, адресності, правової коректності використання* та ін.

Поняття «інформаційно-аналітична робота» розглядається як складова інформаційно-аналітичної діяльності (ІАД). Під час проведення ІАД виділяють два рівні (або напрями) інформаційно-аналітичної роботи (ІАР):

1) інформаційний рівень, що полягає в пошуку, збиранні, зберіганні, поширенні інформації;

2) аналітичний рівень, що полягає в узагальненні, класифікації інформації, її аналізі і перетворенні, розробці висновків, пропозицій, рекомендацій і прогнозів.

З позицій прийняття рішень розрізняють оперативний, тактичний, стратегічний рівні ІАР.

Основними формами ІАР є:

- 1) моніторинг, що включає інформаційні зведення та огляди;
- 2) аналіз ефективності прийняття рішень;
- 3) дослідження актуальних проблем (інформаційні розробки, оперативні дослідження, аналітичні дослідження).

Інформаційно-аналітична діяльність як процес творення нового знання неможлива без творчої складової. Організація роботи з оперативною інформацією з огляду на її характеристики та вимоги, що диктуються сучасними інформаційними запитами користувачів, потребує креативних підходів. У практиці роботи аналітичних структур широко використовуються методи стимулювання творчої активності. У разі потреби розв'язання складних завдань, наприклад вибору кращого варіанта рішення серед тих, що є; прогнозування розвитку процесу; пошуку нових ідей тощо аналітики можуть вдаватись до різних когнітивних методів і методів експертного оцінювання – процедури оцінювання проблеми на підставі думки фахівців з метою подальшого прийняття рішення. Індивідуальні оцінки ґрунтуються на використанні думки окремих експертів, незалежних один від одного, колективні – на використанні колективної думки експертів. Колективне оцінювання, як правило, точніше, ніж індивідуальна думка кожного з фахівців.

## **1.2. Особливості організації інформаційних потоків в органах місцевого самоврядування**

На сьогодні стан управління в органах державної виконавчої влади та місцевого самоврядування України характеризується збільшенням обсягу

робіт, які вимагають використання сучасних комп'ютерних засобів, інформатизації різноманітних складових їх діяльності, впровадження нових інформаційних технологій. У цих умовах завданням процесу інформатизації діяльності органів державної влади (ОДВ) є задоволення інформаційних потреб центральних органів, органів регіональної влади і місцевого самоврядування на основі єдиного інформаційного простору, автоматизації повного комплексу управлінських та ділових процесів, застосування сучасних засобів автоматизованого управління, соціально-економічного моніторингу, електронного документообігу, аналітичної обробки даних та підтримки прийняття рішень, а також формування і використання інформаційних ресурсів і сучасних технологій; створення і впровадження інформаційно-аналітичних систем забезпечення діяльності органів державної влади.

Реалізація цих завдань вимагає передусім визначення стратегії комп'ютерно-телекомунікаційного та інформаційно-аналітичного забезпечення ОДВ, формування основних принципів автоматизації повного комплексу їх управлінських та ділових функцій, застосування сучасних засобів електронного документообігу та автоматизованого управління для розв'язання соціально-економічних, екологічних, науково-технічних, 6 національно-культурних та інших проблем у сферах діяльності згаданих органів. Інформатизація діяльності органів державної влади зумовлена необхідністю:

- формування в органах державної виконавчої влади та місцевого самоврядування нових підходів до організаційно-правового та інформаційно-аналітичного забезпечення їх діяльності, якості та своєчасності прийняття управлінських рішень;

- виконання Конституції та законів України, постанов, указів та розпоряджень Верховної Ради України, Президента України, Кабінету Міністрів України, інших вищих органів влади, запитів народних депутатів України;

- оперативного забезпечення керівництва матеріалами, які містять довідкову, аналітичну, прогнозну, рекомендаційну та іншу інформацію на підставі досліджень соціально-політичної, економічної, духовної ситуації в Україні та регіонах, вивчення громадської думки, інших факторів суспільного життя;

- раціоналізації управлінських рішень, покращання підзвітності і посилення відповідальності за результати прийнятих рішень, удосконалення статистичної звітності стосовно функціонування органів державної влади;

- визначення потреб органів державної влади у нових інформаційних технологіях та базах даних;

- розробки типових проектів та стандартів інформатизації державного управління; • узагальнення діяльності обласних та районних адміністрацій у контексті політики Президента України;

- забезпечення діяльності органів державної влади спеціальними засобами достовірної науково обґрунтованої оцінки і прогнозування наслідків рішень, що приймаються;

- проведення адміністративної реформи та формування в органах державної влади нової генерації фахівців, яких потрібно забезпечити сучасними засобами управління [4].

Інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності ОДВ є одним із напрямів реалізації Національної програми інформатизації. Основні її положення викладені в таких документах:

- Постанові Кабінету Міністрів України від 15.07.97 р. "Про першочергові заходи інформатизації";

- Законі України "Про Національну програму інформатизації" від 04.02.98 р.; • Законі України "Про концепцію Національної програми інформатизації" від 04.02.98 р.;

- Указі Президента України "Про вдосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення Президента України та органів державної влади" від 14 липня 2000 р. № 887/2000;



- Указі Президента України "Про заходи щодо розвитку національної складової глобальної інформаційної мережі Інтернет та забезпечення широкого доступу до цієї мережі в Україні" від 31 липня 2000 р. № 928/2000;

- Розпорядженні Кабінету Міністрів України від 18.05.2001 № 208-р "Про затвердження переліку державних замовників та обсягів фінансування завдань (проектів) Національної програми інформатизації на 2001 рік";

- Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI "Про доступ до публічної інформації";

Указ Президента України від 05.05.2011 № 547/2011 "Питання забезпечення органами виконавчої влади доступу до публічної інформації";

Розпорядження Кабінету Міністрів України від 05.09.2012 № 634-р "Про схвалення Концепції створення та функціонування інформаційної системи електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів";

Постанова Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 № 55 "Деякі питання документування управлінської діяльності";

Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.05.2013 № 386-р "Про схвалення Стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні".

Наказ Державного агентства з питань електронного урядування України від 13.08.2018 № 51 "Про затвердження форматів електронних повідомлень та обміну даними системи електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів".

Цими документами передбачені першочергові заходи інформатизації, обов'язкові для всіх органів державної влади. Інформатизація державного управління передбачає інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності: центральних органів влади на рівні "Центр" - Адміністрації Президента України, Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України; обласних органів влади на рівні "Область" - обласних державних адміністрацій та обласних рад депутатів; місцевих органів державної виконавчої влади та місцевого самоврядування на рівні "Район", а також створення глобальної

інтегрованої

телекомунікаційної

8 структури для підтримки взаємозв'язку між всіма рівнями державної влади "Центр - Область - Район". У процесі діяльності ОДВ взаємодіють між собою та із зовнішніми структурами, зокрема:

- Верховною Радою України;
- Кабінетом Міністрів України;
- Адміністрацією Президента України;
- міністерствами, іншими центральними органами виконавчої влади;
- територіальними органами міністерств та відомств України;
- обласними організаціями, об'єднаннями, асоціаціями, окремими товариствами та підприємствами. Це стосується і народних депутатів України [17]. Взаємодія ОДВ з іншими органами державної влади полягає ось у чому:

- отриманні даних та розпорядчих матеріалів і документів, насамперед нормативно-законодавчих; листуванні з адміністративно-господарських та кадрових питань;

- звітуванні та інформуванні про різні аспекти діяльності органів державної виконавчої влади та місцевого самоврядування, про соціально-економічне становище регіонів;

- участі в соціально-економічних та політичних заходах, що проводяться під керівництвом центральних органів державної виконавчої влади. Інформація, яка циркулює в ОДВ, розподіляється на такі чотири блоки:

- політичний (включає політичні події, законопорядок, права людини, партії та громадські об'єднання, стан національних відносин, релігійну ситуацію);

- економічний (охоплює основні галузі економіки регіону: фінансову сферу, відносини власності, земельні відносини, промисловість, сільське 9 господарство, паливно-енергетичний комплекс, будівництво, транспорт, зв'язок);

- соціальний (соціальний захист, зайнятість, праця, оборонна робота, охорона довкілля);
- гуманітарний (освіта, культура, наука, медицина, фізкультура та спорт, проблеми молоді та сім'ї).

До складу інформаційно-аналітичних систем забезпечення діяльності ОДВ необхідно включити такі підсистеми:

Основні:

- система автоматизації діловодства та документообігу ОДВ;
- система інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності ОДВ;
- система підтримки прийняття рішень ОДВ; Забезпечувальні:
  - система збирання та первинної обробки інформації;
  - система локальної та глобальної мережевої взаємодії;
  - інтернет-портал поточного інформування та поширення інформації про діяльність ОДВ;
  - система навчання та підвищення кваліфікації працівників ОДВ.

Інформатизація діяльності органів державної влади пов'язане з певними труднощами технічного, економічного, культурного і навіть психологічного характеру.

По-перше, потрібні розширення та модернізація існуючої інфраструктури ОДВ, а саме комп'ютерного парку та структурованих кабельних мереж. Лише після цього можна буде створити регіональну та локальні мережі, а на їх базі - інформаційну систему.

По-друге, розробка та подальша експлуатація системи потребує великих і постійних трудових витрат і залежить від професіоналізму та організованості колективу виконавців. Для забезпечення належного рівня робіт необхідно створити або зміцнити відповідні структурні підрозділи в ОДВ.

По-третє, потрібно підвищити культуру користування сучасними інформаційними технологіями. Переважна більшість користувачів не має 10 необхідних знань та досвіду користування комп'ютерними мережами,

базами даних, послугами Інтернет. Це може спричинити неприйняття нововведень і навіть активну протидію їм.

По-четверте, потрібно розробити механізм поетапної перебудови роботи ОДВ в напрямі підвищення її ефективності в умовах широкого використання інформаційних ресурсів і сучасних технологій [23]. Система інформаційно-аналітичного забезпечення ОДВ має бути здатною нарощувати свою потужність. Виконання такої вимоги можливе шляхом підтримки індустріальних серверів баз даних виробництва таких компаній, як Microsoft, Sybase, Oracle, Informix тощо, які існують практично на всіх можливих програмно-апаратних платформах, тим самим забезпечуючи вирішення найширшого спектра завдань. Основні проблеми під час роботи з документами та даними виникають в територіально-розподілених організаціях. Тому архітектура системи має підтримувати взаємодію розподілених організацій. Причому останні можуть поєднуватися найрізноманітнішими за швидкістю та якістю каналами зв'язку.

Архітектура системи також має підтримувати взаємодію з віддаленими користувачами. Цілком можливо, що ОДВ може не знадобитися відразу впровадження всіх компонентів інформаційно-аналітичної системи, а іноді спектр вирішуваних ОДВ завдань менше, ніж весь спектр завдань документообігу та управління. Тоді очевидно, що система має складатися з окремих модулів, інтегрованих між собою. Інформаційно-аналітична система не може існувати у відриві від інших систем: її необхідно інтегрувати з фінансовими, банківськими, податковими системами тощо. Це ж вимагає наявності в системі відкритих інтерфейсів для можливого доопрацювання та інтеграції з іншими системами ОДВ. Інформаційно-аналітична система має забезпечувати можливість колективної роботи групи виконавців над одним (чи кількома) об'єктом обробки. Крім того, необхідно забезпечити контроль виконання робіт. Ця 11 вимога дуже важлива для діяльності ОДВ. Традиційні системи документообігу, як правило, не виконують зазначену функцію.

Натомість системи класу Work Flow забезпечують передачу естафети виконання робіт над об'єктами обробки різним групам виконавців відповідно

до визначеної технології, контролюють статус виконання процесу, виявляють допущені відхилення від його нормативного перебігу, прогнозують вплив цих відхилень на ймовірний час завершення всього процесу тощо. Така система відслідковує і фіксує весь процес руху документів та робіт з точністю до хвилини та р вказанням імені виконавця. У випадках, що вимагають детального контролю виконавської дисципліни, це дає змогу організувати не тільки сам контроль, а й практику оповіщень відповідальних осіб про виникнення виняткових ситуацій чи затримок. Процес обробки документів має бути єдиним і прозорим для всіх користувачів системи, незалежно від територіального розміщення робочих станцій, серверів, ступеня їх віддаленості та видів зв'язку, що використовуються.

Для спільної багатоетапної обробки документів кількома виконавцями, що перебувають у різних місцях (і навіть у різних містах), не потрібна їх постійна присутність або пряме спілкування - система сама подбає про те, щоб кожний вчасно виконав свою частину роботи [4].

І, нарешті, необхідно забезпечити захист інформації від несанкціонованого доступу. Всі документи та дані, правила їх обробки, маршрути розсилання і службова інформація мають бути захищені системою від будь-якого навмисного і ненавмисного втручання. Інакше кажучи, система має підтримувати стандарти захисту, прийняті для систем гарантованої стійкості (наприклад, клас С2 - на рівні Windows NT), а також використовувати сучасні методи криптографічного захисту і засоби "електронного підпису".

Крім того, потрібно забезпечити сумісність системи з будь-якими спеціальними засобами захисту інформації, сертифікованими в Україні, що дасть змогу узгодити її використання з існуючими стандартами безпеки.

12 Головними функціями системи автоматизації діловодства та документообігу (САДД) органів державної влади є:

- управління потоками робіт ОДВ, контроль виконання розпоряджень, доручень та документів, забезпечення колективної роботи працівників над документами;

- реєстрація документів, забезпечення механізмів анотованого опису документів та збирання резолюцій, доставка звітів про виконання доручень; • вдосконалення методів підтримки прийняття рішень з питань діловодства та документообігу ОДВ;

- автоматизація роботи спеціалістів за визначеним в ОДВ регламентом обробки документів, пошук та відбір необхідної інформації, розсилання опрацьованих документів для подальшої обробки, обробка документів з моменту їх створення або надходження до відправлення або передачі в архів;

- автоматизація контролю виконання доручень та документів на основі оперативного відображення поточного стану процесів діловодства, відхилень від планових строків, визначення нових термінів завершення робіт;

- створення та ведення електронного архіву документів ОДВ, забезпечення надійного зберігання всіх версій документів та інших інформаційних об'єктів, максимально зручна систематизація сховища документів згідно із вимогами ОДВ;

- формування аналітичних і статистичних звітів, первинний аналіз даних та регулярна перевірка стану діловодства.

На першому етапі впровадження САДД необхідно забезпечити автоматизацію обробки та обліку вхідної, вихідної та внутрішньої кореспонденції, обробку та облік скарг, заяв і звернень громадян з особистих питань, підготовку, облік та затвердження розпоряджень та наказів, ведення електронного архіву документів тощо.

Основними вимогами до САДД можуть бути : • можливість створення розвинутих картотек обліку документів та інших об'єктів;

- наявність розвинутої системи контролю виконання доручень та документів;

- відповідність системи та діловодних процесів, що нею автоматизуються, не тільки відомчим, а й державним стандартам України (ДСТУ) та нормативним документам;

- відповідність вимогам до захисту інформації та забезпечення конфіденційного документообігу, наявність засобів криптографічного захисту документів та електронного підпису;
- одночасна підтримка традиційного паперового документообігу та більш сучасного електронного;
- забезпечення одночасного руху документів та їх реєстраційних карток відповідно до маршрутно-технологічних схем їх опрацювання;
- впорядковане архівне зберігання всіх версій документів із вбудованими засобами їх повнотекстового пошуку; • можливість колективної роботи виконавців з одним або кількома об'єктами обробки;
- відкрита архітектура, сумісність із сучасними корпоративними СУБД, офісними програмними системами, засобами електронної пошти та факсимільного зв'язку;
- модульна побудова системи та можливість швидкої її реконфігурації при зміні організаційно-штатної структури ОДВ;
- використання сучасних Web-технологій для розподіленої обробки документів.

САДД має включати такі комплекси автоматизованих функцій, як обробка документів, контроль виконавської діяльності, моніторинг процесів обробки документів, проектування маршрутів їх руху, контроль за станом системи, ведення картотеки, підготовка документів комп'ютерними засобами, супровід системи та архіву документів [9].

Мета побудови інтернет-порталу поточного інформування населення та поширення інформації про діяльність ОДВ полягає в створенні двоспрямованого інформаційного ресурсу прогресивного типу для задоволення інформаційних потреб громадян та суспільства в оперативному (в деяких випадках – у режимі реального часу) інформуванні: виконання указів Президента України і постанов уряду; проекти та плани роботи ОДВ; поточну роботу ОДВ.

Водночас виникає потреба в організації оперативного реагування (спілкування) на звернення громадян шляхом проведення:

- гарячих ліній відповідальними керівниками ОДВ;
- громадських опитувань;
- голосування з різноманітних актуальних питань.

До складу інтернет-порталу ОДВ входять такі інформаційні блоки:

- новини про події, що сталися, огляд регіональних ЗМІ;
- щоденна інформація - поточні матеріали про діяльність ОДВ, роботу його керівників, стислий зміст їх виступів;
- документи – ті, що прийняті в ОДВ;
- керівництво – біографічні дані керівників ОДВ, цікаві факти життя, фотографії та інші матеріали;
- структура та регламент роботи – дані про структурні підрозділи, особовий склад, телефони, розпорядок дня та години прийому;
- регіон - поточні матеріали про життя регіону, основні події в ньому, показники його соціально-економічного розвитку, матеріали історичного та культурного характеру;
- зворотний зв'язок - публікація матеріалів телефонних гарячих ліній з актуальних питань розвитку регіону, запис прямих ефірів на телебаченні і радіо, розміщення узагальненої інформації про роботу із зверненнями громадян. Інформаційне забезпечення ОДВ призначене для інформаційної підтримки функціонування підсистем у локальному режимі та режимі взаємодії підсистем.

Інформаційне забезпечення виконує дві основні функції:

- інтеграцію інформаційних підсистем;
- забезпечення функціональних підсистем та фахівців необхідними даними, що використовуються при вирішенні завдань [32].

### **1.3. Особливості організації інформаційних потоків в органах місцевого самоврядування**

Україна стоїть на порозі нової епохи у розвитку місцевого самоврядування, де ключову роль відіграватимуть дані та аналітика. І від

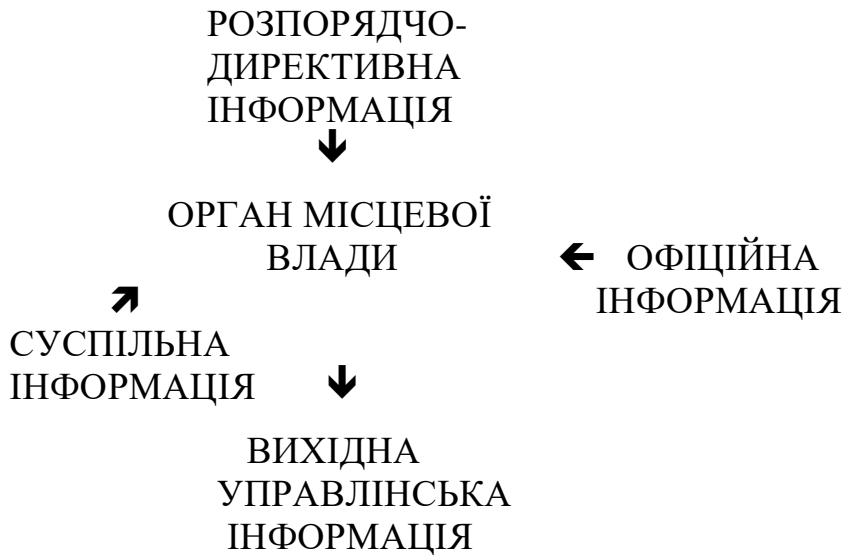


того, наскільки успішно ми зможемо провести цифрову трансформацію, залежить майбутнє наших міст та поселень. Це складний, але необхідний шлях, який потребує спільних зусиль влади, суспільства та бізнесу.

Управлінська інформація, що циркулює комунікативними каналами системи, може розглядатися з точки зору актуальності, достовірності, оперативності, достатності й адекватності для прийняття відповідних рішень. Мета інформаційного забезпечення органів державної влади полягає в тому, щоб на базі зібраних початкових даних отримати оброблену, узагальнену інформацію, яка має стати основою для прийняття управлінських рішень. Досягнення цієї мети здійснюється шляхом збирання первинної інформації, її зберігання, розподілу між структурними підрозділами відповідних державних органів та їхніми працівниками, підготовки до переробки, власне переробки, надання її органу управління в переробленому вигляді, аналізу, забезпечення прямих і зворотних зв'язків у її циркуляції, організації документообігу тощо [8, с. 75].

Найпоширенішими джерелами отримання державно-управлінської інформації є: офіційні видання органів державної влади; статистичні дані; засоби масової інформації; бібліотечні фонди; різноманітні інформаційно-довідкові електронні системи, зокрема нормативно-правові; спеціальні соціологічні опитування (на замовлення), професійні консультації та експертизи. Для обґрунтованого формулювання певних висновків необхідно також забезпечити систематичне довгострокове відслідковування інформації з альтернативних джерел [8, с. 30 – 31].

Перевага віддається джерелам, яким службовці схильні довіряти та які є найбільш доступними. Недостатня увага до інших джерел інформації пояснюється високим ступенем недовіри до них та їх недоступністю. Так, приватні підприємства району, громадські організації та місцеві організації політичних партій практично в однаковій мірі є і недоступними, і не викликають довіри службовців.



**Рис. 1. Інформаційні канали органу місцевого самоврядування**

Засоби масової інформації під час підготовки та прийняття рішень не беруться до уваги з огляду на недовіру до їх публікацій. Проте тут, мабуть, слід врахувати і вищеназваний фактор низької кваліфікації службовців, а також те, що ЗМІ, передусім на місцевому рівні, ще не стали потужним генератором альтернатив рішень щодо розв'язання проблем територіальних громад.

Головна проблема структурно-функціональної організації інформаційно-аналітичної сфери місцевих органів державного управління пов'язана в першу чергу з намаганням «підігнати» соціальну інформацію до внутрішньосистемної канви директив, розпоряджень, інструкцій. Це може бути пояснено психологічним фактором соціальних взаємовідносин – отримання винагороди за реалізацію очікувань керівництва, насамперед. Інакше кажучи, реалізація інтересів середовища і намагання підійти до розв'язання певної проблеми відносно об'єктивно не може зацікавити службовця, який ідентифікує себе передусім із системою, а не із середовищем. Наприклад, відсутність у практиці управління роботи з територіальною громадою як із цілісним соціальним утворенням, елементом системи управління змушує службовців стверджувати про недоцільність та недосконалість інформації, що отримується через громадські обговорення, в

силу некомпетентності і необізнаності їх учасників, через індиферентність громадян до спільної справи в напрямі розвитку громади тощо.

Для комплексного опису ситуації використовують зазвичай три джерела інформації. Перше джерело – це дані адміністративної (державної і відомчої) статистики. Адміністративна статистика – фактичний матеріал, що подає як у статистиці, так і в динаміці характеристику ситуації щодо усталених параметрів. Проте вона не фіксує якісні характеристики і новоутворені чинники (наслідок посилення їх ролі, впливу); не встигає фіксувати зростання ритмів зміни потреб, що призводить до інноваційної зміни технологій. Звідси особливості статистичної інформаційної бази – фіксованість переліку показників; кількісні показники; суцільний облік інформації, що викликає громіздкість та неоперативність; невисока частота збирання інформації.

Другим джерелом є соціологічні дані, які являють собою результати опитування громадської думки стосовно окремих аспектів громадського життя, проблематики різних соціальних процесів тощо. Соціологічні дані більш мобільні порівняно із статичними даними (з їх визначеністю за структурою і суто кількісним характером) як унаслідок ритмічності, так і завдяки “еластичності” переліку показників, вибіркості підходу до їх збирання, можливості вивчення якісних критеріїв.

Третє джерело – експертні оцінки як локальні з окремих процесів і ситуацій у різноманітних сферах діяльності, так і узагальнені на підставі статистики, соціологічних даних і локальних оцінок.

Управлінська інформація може розрізнятися не лише за змістом, а й за своїм джерелом. Розрізняють «ділове середовище» управлінської системи, яке безпосередньо впливає на організаційну ефективність, та «контекстуальне середовище», яке створює побічний ефект впливу на організацію. Поєднання впливів цих середовищ відтворює ситуацію зосередженості, головним чином, на спеціальних управлінських функціях, а не на цілісності взаємовідносин із середовищем, у результаті чого виникає головне обмеження управлінської системи – відсутність чутливості та

гнучкості до змін, поява інерційності управлінського мислення. Це обмеження виявляється в суперечності між державно-управлінською системою і суспільством [30, с. 30].

У системі публічного управління прийняття управлінського рішення зазвичай відбувається саме в умовах невизначеності, обмеженості інформації (обсяги, точність), зумовлюючи тим самим звернення керівників до евристичного методу обрання, оцінювання альтернативи. Таким чином, успішне оцінювання рішення залежить від розуміння впливів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Ще одним важливим для інформаційно-аналітичної роботи є вимір обсягу управлінської інформації, що надходить до системи. Надмірна інформація може ускладнювати прийняття рішення, так само, як і її нестача. Тому однією з найважливіших проблем інформаційного забезпечення органів влади є визначення його достатності. Характер і обсяг інформації, що отримується органами державної влади та місцевого самоврядування, мають відповідати покладеним на них функціям [8, с. 76].

Ці вимоги зумовлюють найголовніші завдання, що стоять перед інформаційно-аналітичними підрозділами (чи окремими спеціалістами). Їм у своїй роботі важливо враховувати специфіку відносин управлінської системи та її середовища, тип інформаційного обміну між ними, знаходити оптимальне вирішення проблем, що зумовлюються змістом, наявними джерелами, обсягом інформації в комунікативних каналах даної організації-системи.

Сутність інформаційно-аналітичної роботи у системі органів місцевої влади, визначена у загальних рисах, полягає у тому, щоб гармонізувати інформаційні потоки із зовнішнього та внутрішнього середовища управлінської системи, забезпечивши вироблення на основі цієї інформації адекватних ситуації рішень, відповідної політики з попередження чи подолання суспільно важливих проблем.

У цих умовах модифікацію інформаційних потоків доцільно розглядати у розрізі таких їх характеристик: напрям інформаційних потоків (з'являються

як нові джерела інформації, так і нові її споживачі), динаміка (зростає як швидкість надходження інформації, так і вимоги до більш швидкого надання вихідної інформації), сила (зростають обсяги інформації, посилюється тиск різних груп впливу), зміст (вихідна інформація є неоднозначною, суперечливою; вихідна інформація має бути передусім координуючого, а не розпорядчого характеру).

Робота з модифікованими інформаційними потоками у системі органів місцевої влади в Україні має будуватися за такими трьома напрямками.

1. Адекватна інтерпретація контексту (інформації зовнішнього середовища). Для цього вимагається посилення інформаційно-аналітичної підсистеми органів місцевої влади, залучення інформаційно-аналітичних ресурсів приватного та суспільного секторів. Як наслідок має бути впорядковано вхідні потоки інформації, забезпечивши при цьому збалансовану подачу інформації з усіх джерел.

2. Модифікація внутрішньо системного обігу інформації. Ця підсистема має бути максимально спрощеною, звільненою від непотрібних «порогів», «фільтрів» на зразок надуманих узгоджень тощо. Метою має стати підвищення оперативності аналітичного опрацювання інформації. Інструментальна мета: досягнення рівномірності інформаційного навантаження на службовців, прискорення процесів внутрішньо системного інформаційного обміну тощо.

3. Підготовка адекватної вихідної інформації. Робота відповідної підсистеми має будуватися з урахуванням необхідної модифікації змісту, принципів кодування («бути зрозумілим») та поширення («бути почутим») інформації, що є продуктом системи органів місцевої влади. Доцільно відмовитися від продукування надлишкової управлінської інформації, зокрема, для секторів, де провідну роль можуть грати саморегулюючі механізми.

Нині система органів місцевого самоврядування має певним чином деформовану схему інформаційних потоків, насамперед, через штучне обмеження каналів надходження інформації (домінує розпорядчо-директивна

інформація вищих за ієрархією органів влади), цілеспрямоване ігнорування суспільної інформації, як важливого «детектора» існуючих та потенційних суспільних проблем (рис. 1) [32, с. 10-11].

Щодо інформаційних потоків в органах місцевого самоврядування маємо зазначити як існування певних викликів, так і перспектив розвитку які притаманні всім органам публічного управління.

Інформація завжди була ключовим елементом у функціонуванні органів влади. Вона визначає ефективність управління, прийняття рішень, комунікацію між державними структурами та громадянами. У сучасних умовах, коли інформаційні технології розвиваються з величезною швидкістю, роль інформаційних потоків у діяльності органів влади стає ще більш важливою. Від того, як органи влади обробляють, зберігають, поширюють та використовують інформацію, залежить не лише ефективність їх діяльності, а й рівень довіри суспільства до інститутів держави.

Інформаційні потоки в органах влади можна розглядати як процес передачі, зберігання, обробки та використання інформації для забезпечення ефективного управління і прийняття рішень. Вони включають взаємодію між різними рівнями державного управління, а також між державою та громадянами. Під інформаційним потоком слід розуміти не тільки фізичне переміщення даних, але й усі етапи цього процесу, включаючи комунікаційні канали, технології, а також механізми аналізу та використання інформації.

Інформація у сфері публічного управління має кілька важливих характеристик. По-перше, вона повинна бути достовірною та оперативною, щоб забезпечити прийняття рішень на основі фактичних даних. По-друге, вона має бути доступною для відповідальних осіб на всіх етапах управлінського процесу. І, по-третє, інформація повинна бути захищена від несанкціонованого доступу, оскільки багато з неї має конфіденційний або стратегічний характер.

Види інформаційних потоків в органах влади

Інформаційні потоки в органах влади можна класифікувати за кількома критеріями:

### 1. За рівнями органів влади:

- Міжрівневі потоки: Це обмін інформацією між різними рівнями управління — центральною, регіональною та місцевою владою. Ці потоки є основою для координації дій на всіх етапах управлінського процесу.

- Внутрішні потоки: Вони стосуються обміну інформацією всередині одного органу влади або між підрозділами одного рівня. Наприклад, потоки інформації між міністерствами, департаментами або між установами, що належать до одного органу державної влади.

- Зовнішні потоки: Це обмін інформацією між органами влади та іншими суб'єктами, такими як громадяни, бізнес, медіа та інші організації.

### 2. За напрямком обміну:

- Вертикальні потоки: Це передача інформації від вищих органів влади до нижчих і навпаки. Вони є важливими для ефективного управлінського процесу та прийняття рішень, особливо в умовах централізованого управління.

- Горизонтальні потоки: Це обмін інформацією між органами влади одного рівня. Вони забезпечують координацію дій та взаємодію між різними структурами на однаковому рівні, наприклад, між міністерствами або між місцевими органами влади.

### 3. За технологічним забезпеченням:

- Традиційні потоки: Це паперові документи, письмові звіти, офіційні листи, які передаються через пошту або вручну.

- Електронні потоки: Це використання сучасних інформаційних технологій для передачі та обробки даних, таких як електронні листи, документи в електронних базах даних, відеоконференції та інші засоби комунікації через Інтернет.

Як вже зазначалось, сучасні цифрові технології спричиняють суттєвий вплив на інформаційні потоки в органах влади. Використання цифрових технологій та автоматизація процесів обробки і збереження інформації дозволяє значно підвищити ефективність роботи публічних структур. Можна виділити такі ключові аспекти впливу сучасних цифрових технологій на

інформаційне-аналітичне забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування, втім як й на інші органи публічного управління :

1. Цифровізація та автоматизація: Заміна паперових документів на електронні формати спрощує процеси зберігання, передачі та обробки інформації. Це дозволяє оперативно реагувати на запити громадян, скоротити час на підготовку та затвердження документів, а також знизити витрати на адміністративне управління.

2. Цифрове врядування: Введення системи цифрового врядування дозволяє створити відкриті платформи для взаємодії між громадянами і державою. Через цифрові портали громадяни можуть подавати заяви, отримувати інформацію, сплачувати податки або штрафи, що значно полегшує взаємодію з органами влади та підвищує рівень прозорості державних процесів.

3. Інтернет і соціальні медіа: В епоху цифрових комунікацій, соцмережі та інші онлайн-ресурси стають важливим каналом для розповсюдження інформації, прямого контакту з громадянами, а також для публічного обговорення рішень органів влади. Однак це також створює нові виклики, пов'язані з фейковими новинами, маніпуляціями та відсутністю належного контролю за поширенням інформації.

4. Big Data та аналітика: Збір великих обсягів даних (Big Data) та їх аналіз дозволяють органам влади більш точно планувати політики, розуміти потреби громадян, передбачати соціальні та економічні тенденції. Однак це також ставить питання щодо захисту персональних даних і забезпечення конфіденційності.

Існує і багато проблем та викликів, які пов'язані з інформаційними потоками в органах влади.

Незважаючи на позитивний вплив сучасних цифрові технологій, існують численні проблеми, пов'язані з їх впливом інформаційні потоки в органах влади:

1. Неякісна інформація та маніпуляції: Поширення недостовірної або маніпулятивної інформації може негативно впливати на прийняття рішень і



довіру до органів влади. Проблеми з перевіркою достовірності даних та недостатня увага до етичних стандартів в обробці інформації можуть призвести до серйозних помилок в управлінні.

2. Недостатня прозорість та доступність: Оскільки більшість державної інформації має великий обсяг і складну структуру, доступ до неї може бути обмежений. Це створює відчуття непрозорості і корупційних ризиків серед громадян.

3. Захист персональних даних: В умовах цифровізації обробка особистих даних стала однією з найважливіших проблем. Неправильне зберігання, використання або поширення інформації про громадян може призвести до порушення прав людини.

4. Кібербезпека: Погрози з боку кіберзлочинців, а також атаки на критичні інформаційні системи держави можуть призвести до серйозних наслідків, включаючи витік конфіденційної інформації, порушення функціонування державних органів та зниження довіри до влади.

Перспективи розвитку інформаційних потоків в органах місцевого самоврядування.

Майбутнє інформаційних потоків в органах місцевого самоврядування тісно пов'язане з подальшим розвитком цифрових технологій, особливо у сфері штучного інтелекту, блокчейну, інтернету речей (IoT) та інших інновацій. Зокрема, можна виділити кілька важливих напрямків розвитку:

1. Поліпшення кібербезпеки: Для запобігання кібератакам та забезпечення захисту даних, органи влади повинні посилювати свою інфраструктуру безпеки, розвивати системи моніторингу та запроваджувати новітні технології захисту даних.

2. Розвиток цифрових платформ для громадян: Подальший розвиток електронного урядування і відкритих даних дозволить знизити бюрократичні бар'єри, зробити доступ до публічної інформації більш зручним і прозорим.

3. Інтеграція штучного інтелекту: Штучний інтелект може допомогти у зборі та аналізі даних, покращити процес прийняття рішень, зменшити людський фактор та підвищити ефективність органів влади.

4. Посилення етичних стандартів і прозорості: Запровадження нових етичних стандартів, зокрема щодо використання даних громадян, а також розширення доступу до публічної інформації, може значно підвищити рівень довіри до державних інститутів.

Таким чином інформаційні потоки в органах влади є важливим елементом сучасної державної організації та управління. З розвитком технологій і цифровізації ці потоки стали більш швидкими, ефективними і доступними для громадян. Однак, разом з перевагами, виникають і нові виклики, зокрема в сферах кібербезпеки, захисту персональних даних та етичності використання інформації. Вирішення цих проблем потребує постійної уваги до розвитку новітніх технологій та створення механізмів контролю і прозорості у роботі органів влади.

## РОЗДІЛ 2

# ЦИФРОВІЗАЦІЯ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

### 2.1. Вплив цифрової трансформації на діяльність органів місцевого самоврядування в Україні

В епоху стрімкого технологічного прогресу ми стаємо свідками фундаментальних змін у системі державного та муніципального управління. Цифровізація, подібно до потужної хвилі, охоплює всі сфери суспільного життя, і місцеве самоврядування не є винятком. набуває нового значення та форми реалізації.

Розмірковуючи над сутністю змін, що відбуваються, не можна не відзначити їх революційний характер. який вимагає переосмислення не тільки технологічних аспектів, а й самої філософії управління на місцевому рівні.

Сучасне суспільство вимагає від влади більшої прозорості, оперативності та ефективності в прийнятті рішень. контексті цифровізація стає не просто технологічним трендом, а необхідною умовою для побудови дійсно ефективної системи місцевого самоврядування. На особливу увагу заслуговує питання про те, як цифровізація змінює сам процес прийняття управлінських рішень. Традиційний підхід, заснований на досвіді та інтуїції керівників, поступово поступається місцем data-driven decision making – прийняттю рішень на основі даних. Ця фундаментальна зміна потребує не лише впровадження нових технологій, а й формування нової управлінської культури, що базується на аналітичному підході та науковій методології.

У цьому важливо розуміти, що цифровізація інформаційно-аналітичної діяльності – це просто автоматизація існуючих процесів. Йдеться про комплексну трансформацію, яка торкається всіх аспектів роботи місцевих органів влади. Це включає зміну організаційної структури, розбудову бізнес-

процесів, розвиток нових компетенцій співробітників та формування нових моделей взаємодії з населенням.

Не можна залишити без уваги і проблеми, що виникають у процесі цифрової трансформації. Одним із головних викликів є необхідність забезпечення балансу між відкритістю даних та інформаційною безпекою. З одного боку, принцип відкритості вимагає максимальної доступності інформації для громадян, з іншого – необхідно захищати персональні дані та конфіденційну інформацію. Вирішення цієї дилеми вимагає ретельно продуманих технічних та організаційних заходів.

Інший важливий аспект – це кадрове питання. Впровадження сучасних інформаційно-аналітичних систем потребує наявності кваліфікованих фахівців, здатних працювати з новими технологіями. При цьому йдеться не лише про технічних фахівців, а й про керівників, здатних мислити категоріями цифрової економіки та розуміти можливості, що відкривають сучасні технології.

Особливого значення набуває питання якості даних. У разі, коли рішення приймаються з урахуванням аналізу інформації, критично важливим стає забезпечення достовірності та актуальності використовуваних даних. Це вимагає створення ефективної системи збору, верифікації та оновлення інформації, що є складним організаційним та технічним завданням.

Розмірковуючи про перспективи розвитку інформаційно-аналітичної діяльності в умовах цифровізації, не можна не відзначити потенціал технологій штучного інтелекту. Вже сьогодні ми бачимо приклади успішного застосування AI для аналізу міських процесів, прогнозування соціально-економічних показників та оптимізації муніципальних послуг. У майбутньому роль штучного інтелекту лише зростатиме, що вимагатиме готовності до роботи з цими технологіями.

Важливо наголосити, що успішна цифрова трансформація інформаційно-аналітичної діяльності неможлива без активної участі самих громадян. Необхідно розвивати механізми зворотного зв'язку, створювати платформи для громадської участі у прийнятті рішень, використовувати

краудсорсинг для збирання ідей та пропозицій. Тільки в цьому випадку цифровізація слугуватиме реальним інтересам місцевої спільноти.

На окрему увагу заслуговує питання про роль місцевого самоврядування в цифровій економіці. Муніципалітети мають не тільки впроваджувати цифрові технології у свою роботу, а й створювати умови для розвитку цифрової економіки на своїй території. Це включає розвиток цифрової інфраструктури, підтримку інноваційних проектів, створення умов залучення ІТ-компаній.

Маємо відзначити, що цифрова трансформація інформаційно-аналітичної діяльності у місцевому самоврядуванні – це не просто технологічний процес, а найважливіший фактор розвитку місцевих спільнот у сучасному світі. Успіх цієї трансформації залежить від спроможності органів місцевого самоврядування адаптуватися до нових умов, готовності до інновацій та вміння ефективно використовувати можливості, що надають сучасні технології.

Дійсно, «цифрові» технології у публічному секторі України - це основа його реформування та потенційний приклад для всієї країни, яким чином потрібно використовувати переваги «цифрового» світу. Синергетичний потенціал соціальних, мобільних, «хмарних» технологій, а також технологій аналізу даних та «інтернету речей» у сукупності здатні привести до трансформаційних змін у державному управлінні та загалом, тобто зробити державний сектор України ефективним, реактивним, цінністним. Ми вже маємо позитивні приклади використання «цифрових» технологій, наприклад, у сфері державних закупівель. В умовах становлення «цифрових» ринків та економік, коли громадяни стають фактично користувачами технологій, державні установи повинні робити стратегічні інвестиції в ІКТ [7].

В іншому випадку вони виявляться недостатньо готовими до нових моделей взаємодії та обслуговування, стануть заручниками старих, нестійких в довгостроковій перспективі моделей управління. Повільне, зволікаюче прийняття технологічних інновацій у «цифрову» еру взагалі наражає на ризик виконання завдань та досягнення цілей державними установами, їх витрати

збільшуються, неефективність зростає, вони все більше стають структурами, котрі не відповідають викликам часу. Архаїчні структури не в змозі побудувати модернові системи, сфери або країни. Для впровадження ініціатив щодо трансформації державних організацій через «цифровізацію» нижче наведено 10 головних стратегічних технологій. Ми не говоримо, що керівники державних установ України повинні негайно витратити на них ресурси, це радше перелік стратегічних технологій, багато з яких вже відповідають українським реаліям та можуть використовуватися на шляху трансформації та реформування.

Цифрові технології стали базою для створення нових продуктів, цінностей, властивостей та, відповідно, основою отримання конкурентних переваг на більшості ринків. Відбувається «цифровий перехід» від свого роду «аналогових» систем та процесів індустриальної економіки та інформаційного суспільства до «цифрової» економіки та «цифрового» суспільства. Така трансформація приводить до появи нових, унікальних систем і процесів, що складають їх нову ціннісну сутність (наприклад Uber, Airbnb, цифровий банкінг і т. д.). До цифрових трансформацій схильні більшість звичних для громадян видів діяльності.

Трансформації в промисловості відбуваються згідно з концепцією «Індустрія 4.0.» та появи кібер-виробництва, кібер-систем та кібер-машин. Цифровізація та можливості аутсорсингу розробки нових продуктів та бізнес-послуг, виробництва та швидкого прототипування дозволили невеликим компаніям та проектним командам створювати нові продукти та швидко виводити їх на ринок на рівні з присутніми там великими компаніями [1].

Це привело до початку зміщення «центрів інновацій» з великих компаній до малих (стартапів і т. д.). Такий швидкий темп змін потребує від людей нових знань, навичок та ефективною адаптації.

Бар'єри для розвитку тренду в Україні: а. Відсутність національних (державних) систем та інфраструктур підтримки, стимулювання та розвитку інноваційного бізнесу та підприємництва. б. Відсутність у країні бачення,

стратегії та ініціатив «цифровізації» економіки та сфер життєдіяльності суспільства та країни в цілому. с. Відсутність сталої системи культивування навичок інноваційного підприємництва на рівні середньої та вищої освіти, в секторах економіки та в суспільстві взагалі. Можливості, які створює тренд для України:

- підвищити конкурентоздатність секторів економіки;
- розвиток цифрової економіки, ринку праці тощо;
- поява нових індустрій (кросс платформових із цифровою індустрією);
- поширення інноваційного підприємництва.

Для запровадження цифровий змін в Україні прийнята "Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки", схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р, закріплює положення про те, що «при системному державному підході «цифрові» технології будуть значно стимулювати розвиток відкритого цифрового суспільства як одного з істотних чинників розвитку демократії в країні, підвищення продуктивності, економічного зростання, а також підвищення якості життя громадян України» [8].

Деякі автори зазначають, що для побудови сервісної держави слід удосконалювати і рівень самого «сервісу», тобто надаваних електронних послуг. Власне підвищення якості кожної послуги має відобразитися в удосконаленні таких її складових, як оперативність, строки задоволення послуги, доступність для всіх груп населення; ясність і прозорість процесу надання послуги; забезпечення прав користувачів; персональний підхід до клієнтів; послідовність політики надання послуги, можливість без обмежень одержати доступ до потрібної достовірної інформації; надійність (передбачуваність, рівень інформованості про зміни, обґрунтованість прийнятих рішень); якість культури обслуговування, загальнолюдська культура тощо [4].

Зокрема, «цифровізація» України має орієнтуватися на міжнародне, європейське та регіональне співробітництво з метою інтеграції України до ЄС, входження України в європейський і світовий ринок електронної

комерції та послуг, банківської і біржової діяльності, співробітництво та взаємодію на регіональних ринках тощо [11].

З огляду на це, запровадження електронної системи управління документами є одним з основних процесів у публічному управлінні. Система управління документами має забезпечувати ефективний документообіг та легкий пошук документів, необхідних для роботи. Частка центральних органів виконавчої влади, які здійснюють автоматичний міжвідомчий документообіг (інтегровані до міжвідомчої системи електронного документообігу), повинна поступово збільшитися з 10 відсотків у 2016 році до 100 відсотків у 2020-му. Частка документів, якими центральні органи виконавчої влади обмінюються в електронному форматі, повинна збільшитися з 5 до 90 відсотків у 2020 році. Частка місцевих органів виконавчої влади, які здійснюють автоматичний міжвідомчий документообіг, повинна збільшитися з 1 до 80 відсотків у 2020 році [2].

Країни, які доповнюють інвестиції у нові технології масштабними економічними реформами, отримують цифрові дивіденди у вигляді прискорення економічного зростання, збільшення кількості робочих місць і підвищення якості послуг. Такі реформи передбачають вдосконалення нормативно-правової бази, що дозволяє організаціям використовувати можливості Інтернету для конкуренції та інновацій, приведення кваліфікації працівників відповідно до вимог нової економіки, що дозволяють людям повною мірою використовувати можливості цифрових технологій, та забезпечення підзвітності інститутів, що забезпечує оперативне реагування держави на потреби та вимоги громадян [12].

На нинішньому етапі розвитку суспільства ми вже маємо можливість оцінити переваги й можливості, що надали людству цифрові технології, та констатувати, що й надалі без активного застосування новітніх досягнень інформатики, радіоелектроніки, зв'язку, обчислювальної й телекомунікаційної техніки ефективно керувати країною та громадами, їх економікою буде неможливо. Тому розвиток цифрового суспільства в Україні та впровадження ІКТ в усі сфери суспільного життя, зокрема у



діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування, є одним з пріоритетних напрямів державної політики [3].

Для покращення механізмів публічного управління та адміністрування у сфері цифрових трансформацій необхідно розробляти на державному рівні загальнонаціональні програми, які були б направлені на підтримку та розвиток інфраструктури українського суспільства в цілому. Для цього, з боку держави, необхідна підтримка стимулювання та розвитку цифрових технологій, зокрема, системи культивування цифрових навичок на рівні початкової, середньої та вищої освіти.

Важливо для цього розглянути можливість, що отримання освіти для літніх людей, які зможуть отримати додаткову освіту (знання), які б відповідали їхнім потребам та інтересам, користування новими можливостями цифрових технологій. Цифрові технології стали базою для створення нових продуктів, цінностей, властивостей та, відповідно, основою отримання конкурентних переваг на більшості ринків.

На сьогодні відбувається «цифровий перехід» від свого роду «аналогових» систем та процесів індустріальної економіки та цифрового суспільства до «цифрової» економіки та «цифрового» суспільства. Така трансформація приводить до появи нових, унікальних систем і процесів, що складають їх нову ціннісну сутність. До цифрових трансформацій схильні більшість звичних для громадян видів діяльності [10].

## **2.2. Цифрові технології збору та обробки інформації**

Технологія – це сукупність методів і засобів реалізації людьми конкретного складного процесу шляхом поділу його на послідовність взаємопов'язаних процедур і операцій, які виконуються більш або менш однозначно і мають на меті досягнення високої ефективності певного виду діяльності.

Під технологією матеріального виробництва розуміють процес, який визначається сукупністю методів і засобів опрацювання, виготовлення, зміни

стану, властивостей, форми сировини або матеріалу. Технологія змінює якість або первинний стан матеріалу.

Інформація, так само як нафта, газ, корисні копалини тощо, належить до цінних ресурсів суспільства. За аналогією з процесом переробки матеріальних ресурсів процес перетворення інформаційних даних також можна визначити як технологію.

У сучасному інформаційному суспільстві основним технічним засобом опрацювання різноманітних даних є персональний комп'ютер. Для реалізації методів опрацювання даних використовують програми. Поєднання ж інформаційних і сучасних комунікаційних технологій, що забезпечують передавання повідомлень і даних різними засобами (телефон, факс, телебачення, супутниковий зв'язок тощо), докорінним чином змінило рівень і форми ділової та соціальної активності людей. Інформаційні технології в сучасному світі ще називають інформаційно-комунікаційними (ІКТ), підкреслюючи використання комп'ютерних мереж і відповідних сервісів [2].

Ефективність державного управління в Україні в умовах зменшення кількості та якості державних службовців, паралельного зростання кількості завдань, ініціатив, проектів та одночасної оптимізації витрат на управління, технології і т.д. означає, що державний сектор приречений на пошук нових форм життєдіяльності та забезпечення неперервності свого функціонування. Світовий досвід свідчить, що значного економічного ефекту, а також підвищення прозорості та ефективності державних інститутів можна досягти шляхом уніфікації та стандартизації ділових процесів, а також передачі на аутсорсинг непрофільних ділових функцій. В урядах багатьох країн світу наразі докладають значних зусиль для максимально можливої уніфікації державних управлінських процесів, централізації державної «цифрової» інфраструктури та відмови (а іноді й прямої заборони) від багаторазових нескоординованих витрат на автоматизацію типових функцій.

Існує цілий ряд функцій, притаманних практично будь-якому державному інституту або підприємству, наприклад: управління людськими ресурсами (так звані «відділи кадрів»), розрахунок заробітної плати, фінанси,

бюджетування, закупівлі, управління нерухомим майном і договорами оренди, технічне обслуговування та ремонт обладнання й інфраструктури, управління проектами, документообіг, управління інформаційною безпекою та ІКТ-інфраструктурою тощо. Цей перелік типових процесів досить великий, і ідея щодо їх уніфікації, здавалося б, лежить на поверхні. Однак наразі в Україні кожен із 75 тисяч розпорядників бюджетних коштів самостійно отримує або розробляє систему автоматизації таких процесів, витрачає кошти на їх підтримку та розвиток, створення відокремленої ІКТ-інфраструктури, вирішення питань забезпечення інформаційної безпеки та катастрофостійкості. Це призводить до невиправданих витрат колосальної кількості бюджетних коштів та повної неможливості інтеграції таких рішень [31]. Ключовими рішеннями зазначених проблем в Україні є наступні:

1. Уніфікація та стандартизація типових ділових процесів державних установ (від міністерств до муніципалітетів).
2. Використання стандартизованих рішень для кожного типового ділового процесу усіма розпорядниками бюджетних коштів та заборона на розробку дублюючих систем.
3. Аутсорсинг функції розробки та адміністрування систем управління типовими діловими процесами.

Такий підхід є найбільш сучасним, прогресивним та ефективним. Враховуючи майже повну відсутність уніфікації ділових процесів державних установ в Україні, використання такого підходу дозволить заощадити величезні суми бюджетних коштів тільки за рахунок відмови від багаторазових витрат на автоматизацію одних і тих же типових функцій [14].

Підтримка, розвиток та управління державною «цифровою» інфраструктурою в Україні є неорганізованими та неефективними. Дуже часто різні системи не можуть обмінюватися даними та використовують протоколи та системи, що не відповідають сучасним світовим стандартам. В управлінні інфраструктурою відсутній спільний центр відповідальності та єдиних політик. Управління інфраструктурою не має достатньої кількості кваліфікованих кадрів. Поточна модель передбачає утримання, підтримку і

розвиток «цифрової» інфраструктури кожною державною установою окремо, тобто автономно, що потребує вагомих капітальних та операційних витрат, однак в умовах хронічного недостатнього фінансування таке «автономне» існування та розвиток — завдання нереальне [4]. Сучасним підходом для вирішення зазначених проблем є впровадження технології «хмарних» обчислень. Основною перевагою є те, що користувачам «хмари» (державним установам) не потрібно інвестувати значні суми коштів в побудову власної, часто-густо надлишкової ІКТ-інфраструктури, а треба платити тільки за фактичне її використання, відповідно до поточного попиту. Таким чином, змінюється модель фінансування утримання й розвитку інфраструктури. Це обумовлює значне скорочення первинних витрат на «цифровізацію» державного управління, полегшує доступ державних установ до сучасних технологій, адаптацію «ІКТ-потужностей» під нові потреби. Таким чином, «хмарна» технологія дозволяє здійснювати набагато ефективніше управління за рахунок централізації управлінської та облікової інформації, збільшення швидкості обробки та надійності зберігання даних.

В умовах обмеженого державного фінансування та дефіциту кваліфікованих ІКТ кадрів використання «хмарних» обчислень дозволяє підвищити операційну якість управління та знизити вартість ІКТ-інфраструктури в масштабі держави. Окрім очевидних вигід, використання «хмарних» обчислень допомагає перейти на якісно новий рівень управління державою і трансформації економіки, дозволяючи швидко та ефективно створювати нові послуги для громадян, впроваджувати елементи електронного урядування, електронної демократії та «цифровізації» економіки. Перехід до використання «хмарних» обчислень у державному секторі України дозволить:

1. Підвищити операційну ефективність уряду за рахунок відсутності як часових, так і фінансових витрат на створення, модернізацію і обслуговування ІКТ-інфраструктури.

2. Використовувати інфраструктуру по мірі необхідності – модель *pay as you go* – і, як наслідок, заощаджувати бюджетні кошти за рахунок

призупинення або відмови від ІКТ-ресурсів, що не утилізуються. Окрім цього, така модель забезпечить 100%-ву легалізацію програмного забезпечення.

3. Миттєво отримувати необхідні ІКТ-ресурси, що позбавить від необхідності реалізації довгострокових і дорогих проектів з побудови локальних інфраструктур та дозволить зосередити управлінські ресурси на створенні кінцевого продукту, наприклад: електронного урядування, «смарт-сіті», електронної системи освіти або електронної системи охорони здоров'я.

4. Ефективно консолідувати бази даних та обчислювальні потужності, забезпечити обмін даними між відомствами, аж до створення єдиної платформи, з метою створення якісно нових продуктів і послуг для громадян і керівництва країни.

5. Зберігати, адмініструвати та обробляти інформацію дистанційно, тобто без прив'язки до місця, що дозволить максимально ефективно використовувати людські й матеріальні ресурси. 59

6. Стимулювати темпи зростання й цифрової трансформації економіки за рахунок можливості швидкого та якісного впровадження нових ІКТ-проектів. Необхідними передумовами для реалізації «хмарної» стратегії є прийняття необхідних змін в законодавстві, насамперед проекту Закону № 4302, законодавче визначення класифікації даних, вироблення основної дорожньої карти впровадження та відомчих «хмарних» стратегій.

У сучасних радах та їх виконавчих органах спостерігається відсутність централізації в організації інформаційного забезпечення, тобто основні завдання та функції з цього напрямку розподіляються між декількома структурними підрозділами. Зазвичай до цього переліку відносяться: загальний відділ, прес-служба, відділ роботи зі зверненнями громадян, сектор контролю, організаційний відділ. До того ж, пошук, аналіз інформації та підготовку матеріалів для прийняття управлінського рішення здійснюють майже всі структурні підрозділи органів місцевого самоврядування [18].

Дослідження показали, що безпосередньо у сфері місцевого самоврядування основні сучасні інформаційні технології набули такої конфігурації:

1. Технології надання інформації (веб-сторінки) дають широкі можливості для розповсюдження інформації з використанням зручної навігації, пошуку й безкоштовного тиражування у великих обсягах. Інформація з'являється оперативно й доступна цілодобово для миттєвого пред'явлення – ідеальне середовище для моніторингу законодавчих актів, рішень органів самоврядування й забезпечення населення або спеціальних органів можливістю швидкого одержання різної статистичної, аналітичної або методичної інформації. Для цього існують спеціальні «Методичні рекомендації щодо порядку розміщення, надання й поновлення інформації на веб-серверах територіальних органів виконавчої влади України», затверджені Держкомзв'язком України.

2. Технології поширення інформації (групи новин, списки розсилки) дозволяють швидко й з мінімальними витратами поширювати певну інформацію серед гігантської аудиторії – ідеальне середовище для адресного доведення рішень органів місцевого самоврядування до громадян з метою ознайомлення.

3. Технології обміну інформацією (електронна пошта, форуми, чати, відео- й аудіоконференції) забезпечують постійний інформаційний швидкісний канал, який передбачає двосторонній обмін інформацією між більшою кількістю учасників – ідеальне середовище як для міжвідомчого обговорення прийнятих місцевими органами рішень, так і для всебічного їх обговорення. Практика використання інформаційних технологій у органах місцевого самоврядування м. Дрогобича для посилення зв'язків з громадськістю показала, що особливо актуальною стала інформаційна платформа Смарт-Сіті. (рис. 2.)



**Рис. 2. Інформаційна платформа Смарт Сіті**

Практика показує, що сьогодні всі сучасні інформаційні технології об'єдналися під однією загальною ідеєю Електронного уряду, поява якого стала закономірним підсумком розвитку сучасних інформаційних технологій у сфері державного й місцевого управління [27]. У класичному вигляді модель побудови Електронного уряду можна представити у вигляді чотирьох послідовних етапів:

1. Створення єдиного порталу, який містить різні інформаційні ресурси, доступні на певному сервері для цілодобового ознайомлення громадян.

2. Забезпечення зворотного зв'язку, який може виступати у вигляді надання громадянам можливості одержання різних довідок та інформації, а також вивчення різних аналітичних матеріалів і новин про діяльність того або іншого органу управління. На даному етапі передбачається надання громадянам можливості заповнення різних електронних документів для полегшення процедур сплати податків, одержання ліцензії, реєстрації та ін.

3. Налагодження взаємодії представників органів державного й місцевого самоврядування з громадянами в режимі реального часу, поява сервісу здійснення оплати різних послуг державним структурам і регіональним порталам, які поєднують державні послуги й послуги недержавного сектору.

4. Трансформація уряду, що передбачає створення електронної інфраструктури державного управління на основі єдиних стандартів і додання урядовому порталу статусу єдиного пункту доступу до всіх послуг – як для громадян, так і для бізнесу. Даний етап передбачає значне збільшення інтерактивності інформаційних ресурсів, що дозволить у більшій мірі залучити громадян до процесу прийняття державних рішень. Інформаційні потоки здебільшого складаються з директивної інформації. Наявність в них суспільної інформації обмежено. Хоча треба відзначити тенденцію зростання обсягу інформації у вигляді звернень громадян протягом останніх років.

Геоінформаційні системи (ГІС) – сучасні комп'ютерні технології, які дають можливість з'єднати модельне зображення території (електронне відображення карт, схем, космо-, аерозображень земної поверхні) з інформацією табличного типу (різноманітні статистичні дані, списки, економічні показники і т. ін.) [9].

Геоінформаційна система – це комплекс апаратно-програмних засобів і діяльності людини зі зберігання, маніпулювання й відображення географічних (просторово співвіднесених) даних [3].

До типових завдань геоінформаційної системи входять:

1. Інтеграція інформаційних систем різних організацій із прив'язкою до електронної карти.

2. Забезпечення збору, нагромадження та інтеграції інформації для виконання інформаційно-аналітичних функцій в органах місцевого самоврядування.

3. Забезпечення доступу, необхідного для управління існуючими інформаційними системами.

4. Збір, нагромадження, систематизація й обробка необхідної інформації.

5. Наочне, швидке надання інформації.

6. Правовий, організаційно-фінансовий, програмно-технічний супровід інформаційних систем.



7. Забезпечення доступу адміністрації до необхідних інформаційних ресурсів шляхом виділення відомчих (доступних тільки для даної організації) і територіальних реєстрів баз даних.

8. Розробка й презентація проектів і звітів.

9. Організація й проведення досліджень економіки на місцях.

10. Забезпечення стандартизації при виконанні розробок ГІС підприємств і відомств.

Найважливішим пунктом у цьому переліку може стати створення на базі ГІС системи забезпечення прийняття управлінських рішень.

Достатньо глянути на еволюцію ГІС у військовій сфері, звідки вони і почали свій прихід у сферу місцевого самоврядування. Сьогодні центральним ядром військової системи (Combat Terrain Information Systems) є цифрова топографічна система підтримки прийняття рішень (Digital Topographic Support System), яка поєднує функції ГІС і системи обробки даних дистанційного зондування. Така система дозволяє передати складні математичні обчислення й пошук юридичних підстав електронно-обчислювальній техніці, надавши на виході дані, які служать наочною основою для прийняття рішень.

Виходячи з цього, більш точним бачиться наступне визначення: ГІС – це система, яка включає базу даних, апаратуру, спеціалізоване математичне забезпечення й пакети програм, призначених для розширення бази даних, маніпулювання даними, їхньої візуалізації у вигляді карт або таблиць і, в остаточному підсумку, для прийняття рішень про той або інший варіант подальших дій [33].

ГІС-технологія в класичному вигляді поєднує в собі цифрову обробку графічної інформації з технологією баз даних. ГІС місцевих органів самоврядування повинна об'єднати в собі електронно-обчислювальну обробку даних, які надходять, і машинну графіку з технологією баз даних [5].

Основні проблеми, які можуть бути вирішені в результаті реалізації запропонованих заходів:

1. Полегшення процедури звернень громадян.

2. Забезпечення обробки великого потоку скарг і пропозицій органам місцевого самоврядування.

3. Створення інформаційної основи для прийняття управлінських рішень.

4. Налагодження ефективного зворотного зв'язку – органи місцевого самоврядування-громадянин.

5. Інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень, оскільки існуючі технології подачі інформації керівникові можуть не впоратися з великим потоком інформації від громадян, яку у стані дати сучасні інформаційні технології.

### **2.3. Шляхи вдосконалення інформаційно-аналітичної діяльності органів місцевого самоврядування в умовах цифровізації**

Органи публічної влади мають у своїй структурі спеціалізовані відділи, діяльність яких, так чи інакше, спрямовано на взаємодію з засобами масової інформації. Протягом усього часу існування подібних відділів і практики, і теоретики зв'язків з громадськістю намагаються визначити специфіку їхньої діяльності, виявити найбільш спільні цілі та завдання їхньої роботи. Незважаючи на це, єдиного підходу до визначення функцій і моделей структури таких відділів немає, що породжує проблемну ситуацію і необхідність її вивчення.

Аналіз діяльності структурних підрозділів вищих органів державної влади, що виконують інформаційно-аналітичні функції та забезпечують зв'язки з засобами масової інформації і комунікації та громадськістю, зокрема в структурі апарату Адміністрації Президента України, Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України відповідно до їхніх функціонального призначення та компетенції, виявив такі проблеми в їхній діяльності:

– виключення інформаційних служб із процесу підготовки, обговорення та прийняття управлінських рішень;

– нечіткість внутрішньої структури інформаційних служб і як наслідок розпорошеність їхніх функцій;

– відсутність взаємодії між службами інформації й іншими структурними підрозділами органу вищої державної влади, наслідком чого є обмежений доступ до інформації всередині відомства;

– правова невизначеність функціонального статусу служб інформації та її керівників спричиняє суміщення функцій керівника прес-служби відомства та пресекретаря установи, що, зокрема, має місце в структурі апарату Кабінету Міністрів України, або суттєва віддаленість інформаційної служби Верховної Ради України від керівництва парламенту призводить до того, що прес-служба парламенту скоріше виконує сервісну роль, тобто обслуговує інформаційні потреби Верховної Ради України як законодавчої гілки влади, ніж відповідає за зв'язки з громадськістю власне парламенту;

– незадовільне кадрове забезпечення інформаційних служб.

Слід вказати, що на сьогодні в діяльності інформаційних служб вищих органів державної влади переважними методами комунікації є прес-посередництво, яке має одноцільовий ефект інформування громадськості.

Актуальною потребою має бути напрацювання стратегічних методів комунікації та їхній пріоритет, що охоплюють вивчення та аналіз стану громадської думки в умовах перехідного суспільства, узагальнення соціологічних, психологічних та економічних досліджень, розроблення перспективних програм просвітницько-виховної та пропагандистської роботи серед різних цільових груп громадськості. Від налагодженої комунікативної взаємодії органів державного управління з населенням великою мірою залежить інформованість та реакція громадськості щодо діяльності органів влади на місцях. Своєчасне поширення інформації, постійно діючий зворотний зв'язок з громадськістю, обмін інформацією є ознакою демократичного управління.

Існує ціла низка причин, що породжують недовіру громадян до органів державного управління. Насамперед – так звані «технічні» причини, коли в органах публічної влади відсутні структури і спеціалісти у сфері ПР,

або ж вони є, але неспроможні роз'яснити, розтлумачити громадянам завдання своєї діяльності, своїх намагань, не в змозі адекватно показати характер і умови, у яких вони змушені працювати й вирішувати проблеми. Наступна причина – «культурно-історична», зміст якої полягає в традиційно високому рівні політичної та соціальної активності українських громадян, їхній недовірі як до публічної влади в цілому, так і до органів публічного управління зокрема.

«Організаційні» причини, пов'язані з недостатньою кількістю компетентних професіоналів, зумовили передусім перехід до нової моделі організації суспільства, зміну характеру роботи з громадськістю.

«Ресурсні» причини тісно зв'язані з недостатнім фінансуванням державної служби, відсутністю необхідної матеріальної і технічної бази, обмеженістю часових ресурсів [27].

Ці причини можуть бути вирішені на таких напрямках роботи ПР органів державного управління: інформування громадськості про прийняте рішення; вивчення громадської думки; аналіз громадської реакції на дії та вчинки посадових осіб і органів державної влади; забезпечення органів державної влади аналітичними матеріалами; формування позитивного корпоративного іміджу державного управління [11].

Органам державного управління необхідно приділяти особливої уваги засобам масової інформації як сполучній ланці між населенням та державою. Через ЗМІ громадянин має змогу долучитися до діалогу з владними структурами. ЗМІ є засобом передавання інформації від управлінських структур до населення і в зворотному напрямі, а також надійною конструкцією формування каналу для зв'язків з громадськістю.

Отже, роль ЗМІ полягає в тому, що вони можуть інформаційно супроводжувати весь процес зв'язків з громадськістю, від постановки проблеми, з боку як владних структур, так і населення, і аж до оцінки результатів. Питання лише в тому, щоб використання ЗМІ, у нашому випадку, не стало засобом або ж інструментом для маніпуляцій з обох сторін [31].

Розвиток системи зв'язків з громадськістю в органах публічної влади дасть змогу створити дієвий механізм вирішення багатьох проблем, що виникають на сучасному етапі проведення державної політики реформ у нашій державі. Інноваційна соціально-культурна технологія публік рилейшнз як один з ефективних інструментів взаємодій у роботі з суспільною свідомістю може відіграти одну з головних ролей у створенні гуманітарної аури нації, у розробленні та пропаганді стратегічних концепцій світогляду і політичних програм реформування українського суспільства на підґрунті автентичних і неперехідних цінностей української національної культури. Ефективна модель взаємодії органів виконавчої влади з громадськістю потребує забезпечення інформаційної відкритості з боку державних інституцій, вчасного інформування про підготовку суспільно важливих рішень. Дослідники виокремлюють чотири основні цілі інформаційно роз'яснювальної роботи з громадськістю:

- створення позитивного іміджу конкретного органу виконавчої влади та влади загалом;
- формування зацікавленості громадян у вирішенні важливих соціально-економічних питань регіону, сфери, країни;
- формування суспільної думки щодо певних питань регіону, сфери, країни;
- залучення громадськості до участі у вирішенні проблем регіону, сфери, країни.

Для полегшення спілкування з громадянами органи виконавчої влади застосовують методи ознайомлення з відомостями практичного характеру, які б давали можливість відвідувачам логічно обґрунтовувати свої вимоги до державних служб.

Процес інформування громадськості повинен складатися з кількох етапів:

- підготовчий етап включає експертизу й аналіз цілей; аналіз громадської думки; формулювання завдання;
- основний етап включає розроблення та планування стратегії

інформування; створення “інформаційних приводів”; налагодження зв’язків (контактів) з людьми, групами або соціальними верствами населення, від яких залежить успіх справи; проведення рекламно-інформаційної кампанії; поточний моніторинг (контроль) ефективності дій при проведенні заходів з налагодження зв’язків з громадськістю;

– заключний етап включає оцінювання результатів роботи; аналіз перспективи подальшого розвитку встановлених зв’язків із громадськістю.

Достовірна і своєчасна інформація є головною умовою ефективної роботи кожної організації. Інформаційний центр – прес-служба, забезпечуючи розроблення планів, узгодженість дій і досягнення цілей, посідає головне місце в будь-якій установі.

Прес-служби повинні мати добре налагоджені стосунки з засобами масової інформації, володіти необхідними технічними можливостями. Базовими є методи і форми роботи прес-служби з відповідними каналами поширення інформації, оскільки використовуються при зв’язку організації з громадськістю.

Прес-служби, незалежно від того, чи є вони організаційно самостійними, чи їх включено в загальну структуру служби зв’язків з громадськістю, повинні не тільки задовольняти громадську думку щодо діяльності тієї чи іншої установи, але і допомагати цій установі отримувати вичерпні дані з відкритих джерел і проводити особисту інформаційну політику [7].

Для виконання всіх функцій простого донесення інформації пресслужбами недостатньо. Потрібно створити програму заходів для побудови ефективної взаємодії між районними державними адміністраціями та жителями цих районів.

На основі аналізу публікацій дослідників і можливостей прес-служб органів влади було розроблено програму, що складається з кількох етапів, але потрібно зазначити, що реалізація їх не є поетапною, а може бути подана системою заходів, здійснюваних паралельно. Наприклад, в один і той же

проміжок часу можна застосовувати два етапи проекту – створення інформаційного бюлетеня і зміна, додавання розділів на офіційних сайтах. Але на кожному етапі застосування програми необхідний регулярний контроль над правильністю реалізації, розрахунок очікуваних результатів, показників та порівняння їх із раніше запланованими.

Програма налагодження ефективної взаємодії райдержадміністрацій з громадськістю:

- проведення масштабного соціологічного опитування рівня інформованості населення про діяльність органів влади та управління;
- створення інформаційного бюлетеня райдержадміністрації;
- внесення змін у структуру сайту адміністрації;
- проведення низки заходів, створення блоків проектів для зміни іміджу органу влади, створення корпоративного духу жителів району, відчуття включеності до районного самоуправління.

Першим кроком повинно стати проведення масштабного соціологічного опитування рівня інформованості жителів районів про діяльність місцевих органів влади. Опитування респондентів повинно бути проведено з цілого спектра запитань: починаючи від рівня інформованості жителів про діяльність місцевих органів влади, вивчення ставлення жителів до органів влади, аналіз роботи засобів масової інформації.

Дослідження повинні проводитися регулярно, систематично – це основа ефективної діяльності прес-центрів [10]. Створення проекту і видання бюлетеня – це третій етап програми. На сторінках бюлетеня жителі районів зможуть ознайомитися з інформацією, що стосується змін у законодавстві, у таких сферах життєдіяльності району, як житлово-комунальне господарство, містобудування, земельні питання та робота адміністрацій.

Голови адміністрацій, керівники відділів і депутати зможуть відповідати на запитання жителів, коментувати основні події і прийняті рішення. Наступним етапом програми є внесення змін у структуру сайтів районних державних адміністрацій. Перетворення сайтів, відкритість керівників відділів, постійний контакт з відвідувачами сайтів – усе це

дозволить встановити довіру, діалогове ставлення жителів до місцевих органів влади.

Головний акцент програми – взаємозалежність кожного етапу. Наприклад, концепція інформаційної роботи з населенням повинна включати в себе взаємну підтримку інформаційних бюлетенів і сайтів. На сайтах будуть регулярно розміщуватися всі опубліковані матеріали бюлетенів, повідомлятимуться терміни виходу чергового номера. У газетах постійно розміщуватимуться адреси офіційних сайтів, на яких жителі районів змогли б отримувати додаткову інформацію і ставити запитання.

Наступний етап – планування й реалізація деяких проектів. Перша – заходи, орієнтовані на державних службовців. Такі проекти повинні зміцнювати корпоративний дух працівників, об'єднувати колектив, а також змінити ставлення до клієнтів, які користуються їхніми послугами. Друга група – проекти роботи із засобами масової інформації та налагодження зв'язків із населенням районів. Перш за все потрібно започаткувати традицію проведення прес-конференцій представників влади і преси.

Отже, для досягнення ефективного комунікативного процесу в державному управлінні діяльність ПР органу державного управління повинна відповідати таким методологічним принципам:

1. Системність. Діяльність працівника ПР включає систему апробованих прийомів, методів і процедур взаємодії з громадськістю.

2. Адекватність. Відповідність ПР-відділів органів державної влади до потреб об'єкта соціального управління.

3. Мобільність. Можливість органів державного управління змінювати й коригувати напрям роботи в умовах появи нових факторів та обставин.

Координація між ПР-відділами й іншими підструктурами органів державної влади може здійснюватися таким шляхом: чітким визначенням і розподілом функцій; реалізацією принципу “взаємної доповнюваності”, коли ПР-відділ не дублює дії інших управлінських структур, а якісно їх доповнює; погодження планування й контролю; дотримання правил “паритетного



управління” щодо діяльності різних структур органів державного управління [10].

Отже, одним з основних завдань, що постало зараз перед органами державної влади та управління є створення спеціальних підрозділів з упровадження ПР-технології, чітке визначення їхніх функцій, компетенції, а також відповідальність даних підрозділів та їхніх співробітників за здійснення зв'язків із громадськістю. Для забезпечення системності в діяльності нових підрозділів необхідно окреслити низку завдань і заходів, реалізація яких сприятиме створенню комунікаційного ланцюжка між центральними, місцевими органами влади, ЗМІ та громадськістю:

- технічна забезпеченість нових підрозділів та ефективне використання державних інформаційних ресурсів;
- кадрове оновлення через проведення відкритого конкурсу на заміщення посад;
- підвищення вимогливості до керівників і спеціалістів новостворених підрозділів, розширення їхніх функціональних обов'язків;
- упровадження “нових технологій прозорості” з метою досягнення високого рівня довіри громадян до державної влади;
- забезпечення засобами інформаційної взаємодії зворотного зв'язку між адміністративним апаратом, управлінськими структурами й суспільством.

Слід зазначити, що для встановлення ефективної інформаційної взаємодії між органами державної влади та громадськістю необхідним є передусім її нормативне регулювання, прийняття низки законів, постанов, зокрема щодо адміністративних процедур, про доступ до інформації, про державні органи.

На часі розвиток засад відкритості й прозорості, визначення реальних механізмів співпраці, залучення громадськості до процесів прийняття рішень, активізації інформування населення [14].

Комунікативні відносини органів публічної влади з населенням в Україні повинні ґрунтуватися на використанні сучасними державними

службовцями всіх комунікативних засобів. Світова практика свідчить, що комунікативна діяльність, супроводжувана сучасними технологіями, є невід'ємною частиною будь-якої управлінської системи, адже зв'язки органів публічної влади з громадськістю виступають тим засобом, за допомогою якого забезпечується відкритість та прозорість діяльності органів влади, а сприятливе ставлення громадян до інформації, що надходить від органів управління, знижує соціальну напруженість та підвищує авторитет влади.

Сьогодні комунікативна діяльність органів публічної влади повинна ґрунтуватися на застосуванні сучасних форм і методів зв'язків із громадськістю як основного елемента створення інформаційно-контактного простору органів публічної влади з суспільством. Застосування у процесі комунікативної діяльності форм і методів ПР має на меті спонукати населення до активного громадянського інтересу стосовно державних справ.

Це повинно виявлятися у виконанні свого громадянського обов'язку на виборчій дільниці й у вимогах до органів публічного управління звітувати перед своїми громадянами про наміри у використанні бюджетних коштів, реакції на події у світі, участі в громадських об'єднаннях, участі в розробленні державних програм.

Таким чином, виникає не тільки нова комунікативна парадигма в теорії державного управління, а й нова дослідницька стратегія, що передбачає теоретичні та емпіричні дослідження ефективності інформаційно-комунікативної діяльності органів місцевого самоврядування.

Визначимо шляхи вдосконалення інформаційно-аналітичної діяльності органів місцевого самоврядування в умовах цифрової трансформації суспільства. Інформаційно-аналітичне забезпечення сьогодні стало прикметою усіх сфер, де акумулюються та переробляються значні потоки інформації, а наслідки прийняття рішень є критично важливими для життєдіяльності суспільства. Особливо це стосується сфери державного управління та місцевого самоврядування. На сучасному етапі політичних перетворень в Україні невирішеними залишаються питання інформаційно-аналітичної діяльності органів державного управління та місцевого

самоврядування на місцевому рівні, де найбільше виявляються проблеми відносин держави та суспільства, а також державного управління та місцевого самоврядування. Вимагають осмислення теоретичні засади організації цієї діяльності та вироблення на основі теоретичних розробок практичних рекомендацій, що дають змогу удосконалити інформаційно-аналітичне забезпечення місцевих органів державного управління та органів місцевого самоврядування [26].

Як відзначають фахівці, нині не розроблена її загальна концепція, не обґрунтована її структура, функції, напрями розвитку. Це стримує впровадження аналітики в управління державою, а, отже, знижує його ефективність, призводить до ухвалення необґрунтованих рішень, за які доводиться відповідати державі значними матеріальними і моральними втратами. Причини цього, перш за все в тому, що немає концептуального розуміння аналітики як такої. Справа в тому, що державно-управлінська аналітика є деяким специфічним різновидом аналітики, який в сучасній методології не осмислений. Недостатньо дослідженим питанням є також її специфіка порівняно з іншими її різновидами [38].

Розвиток інформаційно-аналітичного забезпечення органів влади, як один з важливих напрямів інформатизації суспільства відбувається хаотично, без наявності чіткої виваженої державної стратегії. Діяльність більшості суб'єктів інформаційно-аналітичного забезпечення органів державної виконавчої влади спрямована на вирішення лише окремих технічних проблем, тоді як жоден із центральних органів виконавчої влади не виконує функцій щодо підвищення якості існуючих інформаційно-аналітичних систем органів державної виконавчої влади.

В Україні, не розроблена загальнонаукова концепція державно-управлінської аналітики, не обґрунтована її структура, функції, напрями розвитку. Це стримує впровадження інформаційно-аналітичного забезпечення у практику державного управління та знижує його ефективність, призводить до прийняття необґрунтованих рішень, за які згодом держава розраховується матеріальними та моральними

збитками. Державно-управлінська аналітика представляє собою деяку специфічну модель аналітики, яка в сучасній методології не є осмисленою [43].

Цілком можна погодитися з рекомендаціями щодо підвищення ролі інформаційно-аналітичної діяльності в державному управлінні на загальнодержавному рівні, були запропоновані Ю.Сурміним:

По-перше, сформувавши законодавче поле аналітичної діяльності (прийняти закон «Про аналітичну діяльність», внести зміни та доповнення до законів, що діють, наприклад, для України в закони «Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки», «Про наукову і науково-технічну експертизу», «Про науково-технічну інформацію», «Про наукову і науково-технічну діяльність») [10]. Ця законотворча робота, поза сумнівом, сприятиме створенню сприятливих правових умов для діяльності аналітичних центрів, формуванню механізмів підтримки аналітики, стимулюванню для неї сприятливих соціально-економічних умов, розвитку ринкової інфраструктури аналітики.

По-друге, почати підготовку науково-методичної літератури з різних питань розвитку і реалізації інтелекту, організації і технологій аналітичної діяльності, застосування методів економічної, політичної і соціальної аналітики.

По-третє, у вищих навчальних закладах необхідно відкривати спеціальності та спеціалізації у сфері аналітичної діяльності, соціальної інженерії, політичних технологій, інтелектуального менеджменту, вводити такі наукові дисципліни, як «Аналітична діяльність», «Методологія і методи наукових досліджень», «Теорія систем і системний аналіз» тощо. Необхідна також зміна акценту навчання з інформації про об'єкти на навички володіння методами отримання й аналізу інформації.

По-четверте, в державі принципово важливо сформувавши сучасну інфраструктуру аналітичної діяльності, яка включала б тісну взаємодію державних і недержавних аналітичних центрів; підсистеми фінансування, підготовки і підвищення кваліфікації кадрів; методичну і видавничу бази,

інтернет-ресурси, офіційну статистику, банки й архіви аналітичної інформації [38].

На рівні регіональних та місцевих органів державної влади та місцевого самоврядування можна в узагальненому вигляді можна визначити наступні рекомендації:

1. Налагодити систему цілеспрямованого навчання та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування з питань інформаційно-аналітичного забезпечення органів державної влади та органів місцевого самоврядування з урахуванням кращого вітчизняного і світового досвіду.

2. Органам місцевого самоврядування проводити постійний моніторинг обсягів, динаміки та змісту інформаційних потоків у системі органів публічного управління та вживати своєчасних, адекватних виявленої ситуації організаційних та технічних заходів щодо оптимізації інформаційного обігу в управлінській системі. Передбачити можливість спеціалізації окремих фахівців та підрозділів органів місцевої влади регіонального та місцевого рівня з питань інформаційно-аналітичного забезпечення [17].

Розширити коло джерел управлінської інформації за рахунок залучення у цій ролі інформаційно-аналітичних агентств та неурядових дослідних організацій. Запровадити систему звітування органів місцевої влади перед громадськістю про реалізацію спільних з неурядовими дослідними організаціями проектів, що дозволить зацікавленим особам та широкому загалу контролювати й оцінювати ступінь залучення цих організацій до вироблення управлінських рішень і ефективність їх співпраці з органами влади.

Органам місцевої влади зосередити увагу на якості, своєчасності та доступності вихідної інформації усіх видів (адміністративної, статистичної, масової, інформації про діяльність державних органів влади та органів місцевого і регіонального самоврядування тощо).

Розширити практику застосування органами місцевої влади сучасних методів аналітичної та комунікативної діяльності [39]. Використовувати

наявний потенціал традиційних та нових комунікативних мереж, що склалися та розвиваються на певній території (бібліотеки, засоби масової інформації, Інтернет тощо). Запроваджувати сучасні технології проектування, здійснення та оцінювання комунікативної діяльності.

## ВИСНОВКИ

1. Узагальнено теоретичні основи, сутність і зміст інформаційно-аналітичної діяльності. Інформаційно-аналітична діяльність в державному управлінні та місцевому самоврядуванні потребує спеціально здійснюваної професійної діяльності, яка передбачає комплекс видів, форм та методів інформаційної діяльності для збирання, накопичення, обробки та аналізу даних на основі інформаційних технологій з метою обґрунтування прийняття рішень для здійснення організуючого впливу на ті сфери суспільного життя, що вимагають регулювання через систему органів державної влади шляхом використання повноважень державної влади.

За цих умов невміле поводження з інформаційними ресурсами та інформаційними потоками і навіть їх недооцінка органами влади зумовлює збільшення кількості не результативних та неефективних рішень. Внаслідок цього значна кількість суспільно важливих проблем залишається невирішеною, належним чином не прогнозуються та не попереджаються нові проблемні ситуації.

2. Розглянуто особливості інформаційно-аналітичної діяльності в органах місцевого самоврядування. Структура державного управління та місцевого самоврядування України потребує інформаційної підтримки. Поточна управлінська діяльність органів влади і, особливо, обґрунтованість управлінських рішень, багато в чому залежать від повноти і якості інформаційних ресурсів, якими вони володіють. Цифровізація органів державного управління повинна розглядатись як постійний технологічний процес, що забезпечує своєчасну обробку інформаційних запитів і сприяє виробленню і прийняттю оптимальних рішень.

У сучасному світі інформація є стратегічним ресурсом, який відіграє дедалі більшу роль у системі управління установами, підприємствами та організаціями. У суспільстві спостерігається перерозподіл реальної влади: від традиційних структур до центрів управління інформаційними потоками.

3. Досліджено джерела інформації та організацію інформаційних потоків в органах місцевого самоврядування. Найпоширенішими джерелами отримання державно-управлінської інформації є: офіційні видання органів державної влади; статистичні дані; засоби масової інформації; бібліотечні фонди; різноманітні інформаційно-довідкові електронні системи, зокрема нормативно-правові; спеціальні соціологічні опитування (на замовлення), професійні консультації та експертизи. У системі державного управління прийняття управлінського рішення зазвичай відбувається саме в умовах невизначеності, обмеженості інформації (обсяги, точність), зумовлюючи тим самим звернення керівників до евристичного методу обрання, оцінювання альтернативи.

4. Визначено вплив цифрової трансформації на діяльність органів місцевого самоврядування в Україні. Інформаційно-аналітична діяльність – особливий напрям інформаційної діяльності, пов'язаний з виявленням, опрацюванням, збереженням та поширенням інформації переважно у сфері управлінської, політичної та економічної діяльності. Вона забезпечує необхідну якість прийнятих управлінських рішень за рахунок раціонального використання інформаційних ресурсів та цифрових технологій. Цифрова трансформація України має орієнтуватися на міжнародне, європейське та регіональне співробітництво з метою інтеграції України до ЄС.

5. Вивчено існуючі цифрові технології збору та обробки інформації. Цифрові технології в органах місцевого самоврядування України – це основа їх подальшого реформування та потенційний приклад для всієї країни, яким чином потрібно використовувати переваги цифрового світу. Цифрові технології поширення інформації дозволяють швидко й з мінімальними витратами поширювати певну інформацію серед гігантської аудиторії – ідеальне середовище для адресного доведення рішень органів місцевого самоврядування до громадян з метою ознайомлення.

6. Визначено шляхи вдосконалення інформаційно-аналітичної діяльності органів місцевого самоврядування в умовах цифрової трансформації суспільства. В Україні має бути створена система інформаційного забезпечення органів державного управління та місцевого самоврядування – взаємозв'язана



та відповідним чином сформована сукупність організаційних, правових, інформаційних, методичних, програмно-технічних та технологічних компонентів, що забезпечують необхідний рівень якості управлінських рішень, що приймаються за рахунок раціонального використання інформаційних ресурсів та цифрових технологій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бакуменко В.Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики: Монографія / В.Д.Бакуменко. – К.: Вид-во УАДУ, 2000. – 328 с.
2. Борденюк В.І. Місцеве самоврядування та державне управління: конституційно правові основи співвідношення та взаємодії: моногр. / В.І. Борденюк. – К.: Парламентське вид-во, 2007. – 576 с.
3. Бородін Є.І. Визначення повноважень районної у місті ради як проблема місцевого самоврядування в Україні (на прикладі міста Дніпропетровська) / Є.І. Бородін // Грані. – 2013. – № 8 (100) серпень. – С. 162-167.
4. Бюджетний кодекс України: закон України від 8 лип. 2010 р. № 2456-V. – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>
5. Варенко В.М. Інформаційно-аналітична діяльність: Навч. посіб. / В.М.Варенко. – К.: Університет «Україна», 2013. – 416 с.
6. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 р. № 436-IV // Голос України. – 2003. – № 49 (3049).
7. Гуровський В. О. Роль органів державної влади у сфері забезпечення інформаційної безпеки України. Вісник Української академії державного управління при Президентові України. Київ, 2014. № 3. С. 21–31.
8. Державне управління в Україні Навчальний посібник / За заг. ред. В.Б. Авер'янова. – К., 1999. – 266 с.
9. Державне управління: Словник-довідник / Уклад.: В.Д.Бакуменко та ін.; За заг. ред. В.М.Князева, В.Д.Бакуменка. – К.: Вид-во УАДУ, 2002. – 228 с.
10. Дегтяр А.О. Державно-управлінські рішення: інформаційно-аналітичне та організаційне забезпечення / А.О.Дегтяр. – Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2004. – 224 с.
11. Дяченко Н.П. Інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування / Н.П. Дяченко

// Публічне адміністрування : теорія та практика. – 2013. Вип. 2. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patr\\_2013\\_2\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patr_2013_2_14)

12. Єжова Л. Ф. Інформаційний маркетинг: Навч. посібник / Л.Ф. Єжова. – К.: КНЕУ, 2002. – 560 с.

13. Закон України «Про інформацію». – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2657-12>

14. Земельний кодекс України : закон України від 25 жовт. 2001 р. № 2768-III. – Режим доступу : <http://www.zakon.rada.gov.ua>

15. Ібрагімова І.М. Інформаційна підтримка державного управління в Україні: основні засади та перспективи / І.М.Ібрагімова // Держ. упр. в Україні: наукові, правові, кадрові та організаційні засади / За ред. Н.Р.Нижник, В.М.Олуйка. – Л.: Львів. політехніка, 2002. – С. 306-319.

16. Інтегральна оцінка сайтів ОТГ і міських рад Дніпропетровської області (2019). Retrieved from <https://rpi2020-22.dp.gov.ua/storage/app/sites/70/dridu/ocinka%20sites.pdf>

17. Квітка, С. (2018). Форсайт в публічному управлінні: методи і перспективи реалізації в Україні. *Аспекти публічного управління*, 6(8), 56-70. <https://doi.org/10.15421/151847>

18. Квітка, С. (2019). Інноваційні механізми в публічному управлінні: форсайт. *Аспекти публічного управління*, 7(4), 5-16. <https://doi.org/10.15421/151918>

19. Квітка, С. Цифрові трансформації як сучасний тренд періодичного циклу розвитку суспільства. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України. Спецвипуск. 2020. С. 131–134.* <http://doi.org/10.36.030/2664-3618-2020-si-131-134>

20. Квітка, С., & Мазур, О. (2019). Доступ до мережі Інтернет через мобільні пристрої: світовий досвід та перспективи розвитку в Україні. *Аспекти публічного управління*, 7(9-10), 5-18. <https://doi.org/10.15421/151944>.

21. Квітка, С., Титаренко, О., & Мазур, О. (2019). Оцінка стану цифрового розвитку адміністративно-територіальних одиниць

Дніпропетровської області. *Аспекти публічного управління*, 7(11), 15-25.  
<https://doi.org/10.15421/151952>

22. Квітка, С., Новіченко, Н., & Бардах, О. (2021). Штучний інтелект у муніципальному управлінні: вектори розвитку. *Аспекти публічного управління*, 9(4), 85-94. <https://doi.org/10.15421/152140>

23. Квітка С. А., & Бардах О. Ю. (2021). Впровадження цифрових технологій в муніципальне управління: особливості впливу депутатів місцевих рад. В І. В. Шпекторенко (Ред.), *Теоретичні та практичні аспекти формування компетентності депутатів місцевих рад України*. (Монографія). (с. 242-247). Дніпро : ГРАНІ.

24. Мазур, О., Квітка, С., & Миргородська, М. (2024). Роль креативних індустрій в публічному управлінні розвитком громад: досвід Великої Британії. *Аспекти публічного управління*, 12(2), 13-20. <https://doi.org/10.15421/152420>

25. Квітка С., Новіченко Н., Гусаревич Н., Піскоха Н., Бардах О., & Демощенко Г. (2020). Перспективні напрямки цифрової трансформації публічного управління. *Аспекти публічного управління*. 8(4), 129–146. <https://doi.org/10.15421/152087>.

26. Князева Л. В. Информационно-аналитическое обеспечение социального управления / Л. В. Князева, Е. П. Тавокин // *Социология власти*. – 2005. – № 4. – С. 5-22.

27. Конотопцев О.С. Доцільність існування районів у місті / О.С. Конотопцев // *Демократичне врядування в контексті глобальних викликів та кризових ситуацій: матер. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (3 квіт. 2009 р., м. Львів): у 2 ч. / за наук. ред. В.С. Загорського, А.В. Ліпенцева*. – Л.: ЛРІДУ НАДУ, 2009. – Ч. 1. – С. 66-69.

28. Конституція України, прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. – К.: Преса України, 1997. – 80 с.

29. Корнієнко М. Районні у містах ради як конституційний інститут [Електронний ресурс] / М. Корнієнко // *Право України*. – 2011. – № 2. – Режим доступу: <http://www.info-prensa.com/article-875.html>.

30. Кузнецов И. Н. Учебник по информационно-аналитической работе /

И. Н. Кузнецов. – М. : Яуза, 2001. – 320 с.

31. Куйбіда В. С. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату / Куйбіда В. С., Карпенко О. В., Наместнік В. В. // Вісн. НАДУ. Серія "Державне управління". - 2018. - № 1. - С. 5-11.

32. Кулешов С. Г. Відбір веб-ресурсів для зберігання в центральному державному електронному архіві України як наукова проблема / С. Г. Кулешов // Документознавство. Бібліотекознавство. Інформаційна діяльність: проблеми науки, освіти, практики : матеріали V міжнар. наук.-практ. конф., Київ, 20-22 травня 2008 р. / Держ. академія керівних кадрів культури і мистецтва. – К., 2008. – С. 86-87.

33. Курносів Ю. В. Аналітика, методологія, технологія і організація інформаційної аналітичної роботи / Ю. В. Курносів, П. Ю. Конотопов. – М. : Русаки, 2004. – 512 с.

34. Малкін А.С., Мухін В.И. Исследование систем управления: Учеб. для вузов / А.С. Малкин, В.И.Мухина. – М.: Издат. дом ГУВШЭ, 2004. – 400 с.

35. Маматова, Т. & Бортнік, О. (2020). Удосконалення місцевого самоврядування в Україні на основі європейської моделі самооцінювання САФ. *Аспекти публічного управління*, 8(4). 5-15. <https://doi.org/10.15421/152076>

36. Маматова, Т., Чикаренко, О., & Чикаренко, І. (2020). Цифровізація публічних послуг: досвід Дніпропетровщини. *Аспекти публічного управління*, 8(1 SI), 98-102. <https://doi.org/10.15421/152051>

37. Мартиненко В. Соціальні системи: формування, розвиток, управління // Вісн. УАДУ. – 2002. – № 2. – С. 29-33.

38. Михайлюк А. В. Информационная аналитика: семиотический аспект / А. В. Михайлюк // Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія : наук. журн. – 2011. – № 1. – С. 41-48.

39. Організаційно-правові засади й механізм інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності місцевих органів державної влади та самоврядування України в період підготовки та здійснення реформ: Науково-методична розробка / авт. кол.: В. М. Дрешпак (кер.), В.Є. Романов, Т. М. Брус та ін. – К.: НАДУ, 2008. – 40 с.

40. Основи інформаційно-аналітичної діяльності: навч. посіб. / Захарова І.В., Філіпова Л.Я. – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 336 с.
41. Паламарчук С. А., Шемендюк О. В., Ляшенко Г. Т., & Ткач В. О. (2020). Забезпечення захисту кіберпростору в провідних країнах світу. *Збірник наукових праць ВІПТ*. № 1. С. 58–64
42. Петрова І. Структура документопотоків органів місцевого самоврядування / І. Петрова. // *Державне управління і право : зб. наук. праць : у 2-х ч. Ч. 2* / Київ. нац. ун-т культури і мистецтв; Ін-т держ. управління і права. – К., 2006. Вип. 1. – С. 165-168.
43. Піскоха, Н. (2021). Цифрова трансформація місцевого самоврядування: визначення поняття та напрямків утворення цифрових громад. *Аспекти публічного управління*, 9(6), 39-45. <https://doi.org/10.15421/152168>
44. Політична аналітика та прогнозування: Навч. посіб. / В.А.Ребкало, О.Л.Валевський, Ю.Г.Кальниш. – К.: Вид-во УАДУ, 2002. – 60 с.
45. Почепцов Г.Г. Разведывательные методы анализа для системы принятия решений / Г.Г.Почепцов // *Теория и практика управления*. – 2004. – № 12. – С. 2-6.
46. Про врегулювання деяких питань, пов'язаних з комунальною власністю територіальної громади міста : рішення Дніпропетровської міської ради № 23/37 від 24 лип. 2013 р. – Режим доступу : <http://www.dniprorada.gov.ua/>.
47. Про доступ до публічної інформації : закон України від 13 січ. 2011 р. № 2939 // *Закони України*. – 2011. – Т. 1. – С. 28 – 34.
48. Про місцеве самоврядування в Україні : закон України № 280/97–ВР від 21 трав. 1997 р. – Режим доступу : <http://www.zakon2.rada.gov.ua>
49. Про порядок оприлюднення у мережі Інтернет інформації про діяльність органів виконавчої влади : постанова Кабінету Міністрів України від 04.01.2002 № 3..
50. Про національну програму інформатизації : закон України від 04.02.1998 № 74/98 // *Відомості Верховної Ради України*. – 1998. – № 27. – (зі змінами та доповненнями від 05.01.2016)

51. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації. Розпорядження Кабінету міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-p#Text>)

52. Пугач А. О. Сутність процесу інформаційно-аналітичного забезпечення органів державної виконавчої влади в Україні / А. О. Пугач. // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2010. – № 8. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2010\\_8\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2010_8_6)

53. Регіональна програма інформатизації „Електронна Дніпропетровщина” на 2017–2019 роки. Відновлено з <https://oblrada.dp.gov.ua/diyalnist/region-prog/pro-regionalnu-programu-informatiz-2/>

54. Регіональна програма інформатизації "Дніпропетровщина: цифрова трансформація" на 2023 - 2025 роки" рішення Дніпропетровської обласної ради від 14.10.2022 №216-13VIII. Відновлено з <https://oblrada.dp.gov.ua/rishennia/pro-regionalnu-programu-informatiz/>

55. Рішення Конституційного Суду України від 13 лип. 2001 р. № 11-рп/2001 : справа про адміністративно-територіальний устрій № 1-39/2001. – Режим доступу : [www.zakon.rada.gov.ua](http://www.zakon.rada.gov.ua)

56. Сляднева Н. А. Информационно-аналитическая деятельность: проблемы и перспективы / Н. А. Сляднева // Информационные ресурсы России. – 2001. – № 2. – С. 14—21. – Режим доступа: <http://abfarida.narod.ru/sladneva.htm>. – Загл. с экрана.

57. Сурмін Ю.П. Державно-управлінська аналітика: основні патерни і проблеми розвитку / Ю.П.Сурмін [Електронний ресурс] // Аналітика і влада. – 2010. – № 2. – С. 5-10. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Aiv/2009\\_2/SURMIN.htm](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Aiv/2009_2/SURMIN.htm)

58. Цифрове врядування : монографія / О. В. Карпенко, Ж. З. Денисюк, В. В. Наместнік [та ін.] ; за. ред. О. В. Карпенка. Київ : ІДЕЯ ПРИНТ, 2020. 336 с.

59. Шестакова И. Г. Новая темпоральность цифровой цивилизации: будущее уже наступило // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Гуманитарные и общественные науки. 2019. Т. 10, № 2. С. 20–29. DOI: 10.18721/JHSS.10202
60. ANNEX to the Proposal for a Council Recommendation on Key Competences for Lifelong Learning (2018) - Retrieved from: <https://ec.europa.eu/education/sites/education/files/annex-recommendation-key-competences-lifelong-learning.pdf>.
61. Digital Agenda for Europe (2010) // Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions – Brussels, 19.5.2010, COM(2010)245 final. Retrieved from: [http://eurlex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX: 52010DC0245R\(01\)&from](http://eurlex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52010DC0245R(01)&from)
62. Europe 2020. A European strategy for smart, sustainable and inclusive growth - Retrieved from: <https://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20EN%20BARROSO%20%20%20007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf>
63. Kvitka, S., Starushenko, G., Koval, V., Deforzh, H., & Prokopenko, O. (2019) Marketing of Ukrainian higher educational institutions representation based on modeling of Webometrics Ranking. Marketing and Management of Innovations. 3, 60-72. <http://doi.org/10.21272/mmi.2019.3-05>