

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

**СЛОМУШИНСЬКИЙ Максим Андрійович**

**Інформаційно-аналітичний супровід управління  
розвитком територіальної громади**

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

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи  
ПУАМ-21  
Сломушинський М.А.

---

Науковий керівник:  
д.е.н., професор Шкільняк М.М.

---

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ М.М. Шкільняк

**ТЕРНОПІЛЬ – 2024**

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                              |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП .....                                                                                                                                  | 3  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАВОВІ ЗАСАДИ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО СУПРОВОДУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ .....                 | 7  |
| 1.1. Розвиток територіальних громад та механізми його забезпечення і супроводу .....                                                         | 7  |
| 1.2. Інформація в системі управління розвитком територіальної громади..                                                                      | 16 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО СУПРОВОДУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЧОРТКІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ ГРОМАДИ .....                                 | 28 |
| 2.1. Моніторинг організації інформаційно-аналітичного супроводу управління розвитком досліджуваної територіальної громади .....              | 28 |
| 2.2. Аналіз використання цифрових інструментів інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності органу місцевого самоврядування..           | 40 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО СУПРОВОДУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ .....                       | 49 |
| 3.1. Обґрунтування необхідності розробки бренда міста для стимулювання його розвитку та підвищення рівня конкурентоспроможності.....         | 49 |
| 3.2. Запровадження інструментарію контролінгу в систему інформаційно-аналітичного супроводу діяльності органу місцевого самоврядування ..... | 56 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                                                                | 65 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                                                              | 69 |

## ВСТУП

**Актуальність проблеми.** Державний розвиток вимагає впровадження таких інформаційних технологій і процедур, які сприяють прийняттю обґрунтованих політичних, економічних і соціальних рішень, а також досягненню поставлених цілей управлінської діяльності. Сучасні інформаційні технології виступають своєрідним ключем до ефективного використання потенціалу державного управління задля забезпечення сталого соціально-економічного розвитку країни та запобігання кризовим ситуаціям.

Дослідження стану і динаміки державного управління в умовах формування інформаційного суспільства є актуальним для багатьох наукових дисциплін. Державна політика у сфері розвитку інформаційного суспільства та інформаційних технологій ставить перед собою нові завдання. Вони передбачають виявлення системності та правових механізмів регулювання інформаційно-управлінських зв'язків, створення умов для стабільного функціонування органів публічної влади, державних і муніципальних установ, бізнесових структур і громадянського суспільства. Важливо також активізувати реалізацію конституційного права громадян на участь у державному управлінні шляхом забезпечення доступності інформаційних ресурсів.

**Аналіз останніх досліджень і наукових праць.** Значну увагу питанням інформаційного супроводу публічних установ приділяють провідні вітчизняні науковці, серед яких Августин Р., Богач Ю., Желюк Т.Л., Шкільняк М.М., Толкованов В.В., Кондратюк Т., Марченко О. та інші. Однак в умовах глобальних викликів інформаційного простору та безпекових загроз, зумовлених війною росії проти України, виникає потреба у створенні інформаційного супроводу, який би відповідав актуальним викликам та забезпечував максимальний рівень інформаційної безпеки. Міжнародні організації та міждержавні об'єднання сприяють поширенню єдиних стандартів інформаційно-управлінської діяльності, проте виникає низка нових проблем. Серед них – співвідношення національних і міжнародних регуляторів

інформаційних процесів, забезпечення балансу між конституційними правами громадян та національною безпекою держави. Мережеве спілкування громадян та організацій, як і функціонування Інтернету, вимагають впровадження нових підходів до їх регулювання, гарантування та контролю.

Таким чином, дослідження теоретичних і практичних аспектів інформаційно-аналітичного супроводу управління розвитком територіальної громади є надзвичайно актуальним та становить як науковий, так і прикладний інтерес.

**Метою кваліфікаційної роботи** є оцінка діючого механізму інформаційно-аналітичного супроводу управління розвитком територіальної громади та вироблення рекомендацій для його вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети слід вирішити такі **завдання**:

- дослідження розвитку територіальних громад та ідентифікація механізмів його забезпечення і супроводу;
- вивчення ролі та значення інформації в системі управління розвитком територіальної громади;
- проведення моніторингу організації інформаційно-аналітичного супроводу управління розвитком досліджуваної територіальної громади;
- здійснення аналізу використання цифрових інструментів інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності досліджуваного органу місцевого самоврядування;
- обґрунтувати необхідність розробки бранда міста для стимулювання його розвитку та підвищення рівня конкурентоспроможності;
- розробити алгоритм впровадження інструментарію контролінгу в систему інформаційно-аналітичного супроводу діяльності органу місцевого самоврядування.

**Об'єктом дослідження** у кваліфікаційній роботі є створення, використання та зберігання інформації на прикладі сектору інформаційно-програмного забезпечення апарату Чортківської міської ради.

**Предметом дослідження** у кваліфікаційній роботі є механізм

інформаційно-аналітичного супроводу управління розвитком територіальної громади на прикладі роботи інформаційно-програмних структурних підрозділів органів місцевого самоврядування.

Для досягнення поставленої мети та виконання завдань у дослідженні було використано як загальнонаукові, так і спеціальні **методи**. Серед загальнонаукових методів: гносеологічний метод – для дослідження природи та значення інформаційних ресурсів у діяльності владних інститутів; системний метод – для аналізу інформаційного забезпечення як складової публічного управління; порівняльний метод – для оцінки підходів до інформаційного забезпечення у різних органах влади та системах; метод структурного аналізу – для визначення ролі інформаційного ресурсу у наданні публічних послуг. Серед спеціальних методів: факторний аналіз – для виявлення впливу окремих чинників на стан інформаційного забезпечення; економічний аналіз – для оцінки економічної ефективності використання інформаційних ресурсів; статистичний аналіз – для обґрунтування висновків на основі кількісних даних щодо інформаційного забезпечення органів державної влади.

Інформаційною базою дослідження є: законодавчі та нормативно-правові акти України; законопроекти, що стосуються публічного управління та інформаційного забезпечення; дані Державної служби статистики України; монографії, статті вітчизняних та зарубіжних авторів; матеріали круглих столів, симпозіумів та конференцій, присвячених проблемам публічного управління та надання публічних послуг.

**Практичне значення** дослідження полягає у розробці рекомендацій для вдосконалення механізму інформаційно-аналітичного супроводу процесу прийняття управлінських рішень, що сприятиме підвищенню ефективності функціонування органів державної влади та якості надання публічних послуг.

**Апробація.** За результатами дослідження опубліковано 2 тез доповідей: на тему «Інформація як елемент ресурсного забезпечення управління розвитком територіальної громади» у збірнику тез доповідей V Всеукраїнської

науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» [] (м. Тернопіль, 16 травня 2024 року) та на тему «Контролінг як елемент інформаційно-аналітичного супроводу управління розвитком територіальної громади» у збірнику тез доповідей Наукової інтернет-конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» [] (м. Тернопіль, 27 листопада 2024 року).

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАВОВІ ЗАСАДИ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО СУПРОВОДУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

### 1.1. Розвиток територіальних громад та механізми його забезпечення і супроводу

Територіальна громада – це базова адміністративно-територіальна одиниця держави, в межах якої здійснюється місцеве самоврядування. Воно представляється територіальною громадою, виборними органами та забезпечується відповідною фінансово-матеріальною базою [82].

Усі населені пункти в Україні поділяються на дві категорії: міські (місто, селище міського типу) та сільські (село, хутір). Цей поділ визначає адміністративну структуру та особливості організації місцевого самоврядування в різних типах територіальних утворень.

На думку Ю.Г. Кальниша, Т.М. Лозинської та В.І. Тимцуника, територіальну громаду можна охарактеризувати як єдність трьох взаємопов'язаних компонентів:

1) соціального компонента, який формується населенням, яке об'єднується в територіальну громаду. Соціальний компонент визначає сутність і зміст існування територіальної громади. Відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», територіальна громада – це жителі, які проживають у межах одного села, селища або міста, що є самостійною адміністративно-територіальною одиницею, або об'єднання жителів кількох сіл з єдиним адміністративним центром;

2) природного компонента, який визначається територією, яка є єдністю просторової складової та природних ресурсів, розташованих на ній. Ця складова є основою для фізичного існування територіальної громади;

3) економічним компонентом, який базується на економіці, яка включає господарюючі суб'єкти, організаційні структури та взаємозв'язки між ними.

Вона забезпечує життєдіяльність територіальної громади та задовольняє її життєві потреби.

Територіальну громаду доцільно розглядати як соціально-економічну систему, що складається з таких підсистем: 1) економічна підсистема – забезпечує виробництво, обмін і споживання ресурсів; 2) соціальна підсистема – охоплює населення та його соціальні потреби; 3) інфраструктура – матеріально-технічна база, необхідна для функціонування громади; 4) підсистема політичного управління – механізми і структури місцевого самоврядування; 5) ресурси та навколишнє середовище – природні, фінансові, матеріальні й енергетичні ресурси; 6) людський розвиток – потенціал громади, пов’язаний з її освітнім, культурним і соціальним рівнем (табл. 1.1). Цей підхід дозволяє комплексно аналізувати територіальну громаду та ефективно управляти її розвитком.

*Таблиця 1.1*

#### **Підсистеми територіальної громади як соціально-економічної системи**

| <b>Економічна підсистема</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>Інфраструктура</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Домогосподарства.</li> <li>2. Суб’єкти господарювання (приватні підприємці, середній і великий бізнес, державні і муніципальні структури).</li> <li>3. Фінансові структури (банки, інвестиційні, страхові, лізингові компанії, фонди).</li> <li>4. Промисловий сектор.</li> <li>5. Ресурси (матеріальні, природні, трудові, фінансові, технологічні).</li> <li>6. Торгівельний сектор.</li> <li>7. Сектор послуг.</li> <li>8. Міжмуніципальна економіка.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Транспортна система.</li> <li>2. Зв’язок і комунікації.</li> <li>3. Житлово-комунальна система.</li> <li>4. Полігони зберігання та знищення відходів.</li> <li>5. Території кладовищ.</li> <li>6. Містобудівна схема.</li> <li>7. Розміщення промислових об’єктів.</li> <li>8. Система постачання муніципальних утворень.</li> </ol>                                                       |
| <b>Соціальна підсистема</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>Підсистема політичного управління</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Демографія (чисельність, стать, вік, соціальний і національний склад, кваліфікаційно-професійний рівень).</li> <li>2. Розподіл доходів і соціальна структура.</li> <li>3. Соціальна інфраструктура (установи освіти, охорони здоров’я, культури, заклади харчування і побутового обслуговування, житло).</li> <li>4. Соціальна політика (молодь, пенсіонери, інваліди, малозабезпечені).</li> <li>5. Соціальні відносини.</li> </ol>                                | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Політичні інститути (структура і організація регіональних і муніципальних систем управління).</li> <li>2. Політичне життя (партії, рухи, організації, система виборів, опозиція).</li> <li>3. Політична система (взаємини між муніципальною і державною владою).</li> <li>4. Муніципальна політика (бюджетна, податкова, соціальна, зовнішньоекономічна, техніко-технологічна).</li> </ol> |



|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Громадські комунікації (ЗМІ, інтернет).<br>2. Громадський порядок, безпека (злочинність, наркоманія).<br>Релігійні конфесії.                                                                                                                                                                                    | 1. Політика муніципальної співпраці (міста-побратими, регіональні та муніципальні асоціації).<br>2. Столичні і представницькі функції (регіональний, промисловий, торгівельний центр регіону).<br>3. Система правового регулювання.<br>4. Функції, делеговані регіональною та центральною владою.                                                      |
| <b>Ресурси та навколишнє середовище</b>                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>Людський розвиток</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 1. Атмосфера та гідросфера.<br>2. Природні ресурси.<br>3. Екосистеми та біологічні види.<br>4. Виснаження і регенерація ресурсів.<br>5. Збирання і переробка відходів та матеріалів.<br>6. Забруднення навколишнього середовища.<br>7. Екологічна деградація.<br>8. Асимілююча здатність навколишнього середовища. | 1. Громадянські права і свободи людини.<br>2. Соціальна справедливість та рівень матеріального добробуту.<br>3. Рівень здоров'я.<br>4. Право на працю, кваліфікація.<br>5. Соціальна інтеграція та участь в політичному житті.<br>6. Спеціалізація, освіта в зрілому віці.<br>7. Перспектива планування сім'ї.<br>8. Відпочинок, дозвілля і творчість. |

Примітка. Наведено за [58]

Розглядаючи територіальну громаду як соціально-економічну систему, слід підкреслити, що його стійкість є важливою внутрішньою властивістю. За наявності ефективних механізмів управління система здатна самотійно повертатися до стабільного стану після впливу дестабілізуючих факторів. Натомість за умов неефективного управління система часто втрачає здатність до самовідновлення, навіть при зовнішніх коригуючих впливах.

Розвиток територіальної громади базується на низці принципів, які визначають основи його функціонування: 1) принцип керованості (соціальний і економічний розвиток розглядаються як дві нерозривно пов'язані складові єдиного процесу; це забезпечує збалансоване управління всіма аспектами розвитку); 2) принцип передбачуваності (створює можливість прогнозувати розвиток соціальних і економічних процесів, а також програмувати досягнення бажаного стану об'єкта управління); 3) принцип контрольованості (забезпечує оперативне реагування на зміни в системі через постійний моніторинг і зменшує ймовірність хаотичних процесів); 4) принцип цілеспрямованості (розвиток територіальної громади спрямований на досягнення конкретних цілей, а не на розвиток заради розвитку); 5) принцип суб'єктивності (розвиток

територіальної громади набуває суб'єктивного характеру, оскільки він залежить від управлінських рішень органів чи посадових осіб, які формують політику розвитку); 6) принцип раціональності (суб'єкти управління повинні обирати стратегії, які забезпечують максимальний ефект при оптимальному використанні ресурсів); 7) принцип соціальної орієнтованості (усі інструменти економічного і соціального розвитку підпорядковуються головній меті – забезпеченню соціального добробуту членів територіальної громади). Ці принципи створюють основу для ефективного функціонування та розвитку територіальної громади, сприяючи гармонійному поєднанню соціальних, економічних і управлінських аспектів.

Розвиток територіальних громад є ключовим чинником досягнення високого рівня соціального, політичного та економічного розвитку держави. Ефективна організація цього процесу можлива лише за умови створення дієвої системи управління, центральним суб'єктом якої виступають органи місцевого самоврядування. Такий підхід повністю відповідає стратегічним орієнтирам України щодо формування правової демократичної держави із соціально орієнтованою ринковою економікою.

Управління розвитком територіальної громади – це цілеспрямований процес організації, координації та оптимізації соціально-економічної системи муніципального утворення. Основна мета управління полягає у забезпеченні: 1) стабільності взаємозв'язків, елементів і структури системи; 2) підвищення рівня якості життя населення; 3) гармонійного співіснування з навколишнім природним середовищем.

Головним результатом управління розвитком територіальних громад повинні стати: 1) формування повноцінної, здорової, соціально активної особистості; 2) покращення рівня життя населення через економічне зростання та соціальну підтримку; 3) створення умов для гармонізації міжнаціональних і міжконфесійних відносин; 4) забезпечення сталого розвитку в усіх сферах життєдіяльності громади. Цей підхід до управління розвитком територіальних громад сприяє реалізації стратегічних завдань держави, орієнтованих на

добробут населення, соціальну згуртованість і економічну стабільність.

Міста України як територіальні громади (від лат. «municipium» – самокерована громада) є особливими соціально-економічними підсистемами та важливими структурними елементами державної системи України. Вони концентрують людські, матеріальні, інформаційні та фінансові ресурси країни, що робить їх ключовими осередками соціально-економічного розвитку.

З позицій системного підходу, місто можна визначити як територію громадського розселення людей, яка створює умови для праці, задоволення матеріальних і духовних потреб. Місто є складним об'єктом управління, що складається з взаємопов'язаних елементів, розвиток яких регулюється політичними, організаційно-розпорядчими та економічними методами управління.

Основні особливості міста як об'єкта системного дослідження:

Цілісність і відмежованість від зовнішнього оточення: функціональна (домінування несільськогосподарської діяльності населення); просторова (наявність чітко визначених територіальних меж); юридична (відповідність адміністративно-територіальному поділу країни).

1. Системність. Місто складається з елементів, властивості та функції яких визначаються їхнім місцем у загальній системі. При цьому характеристики всієї системи міста не можуть бути повністю зрозумілими без врахування властивостей та функцій її окремих елементів.

2. Об'єкт управління. Місто є об'єктом дії управлінських механізмів, які забезпечують координацію, цілеспрямованість і гармонізацію діяльності його елементів, дозволяючи функціонувати місту як єдиному цілому.

3. Взаємодія з вищими системами. Функціонування міста значною мірою залежить від зовнішніх факторів, таких як економічна і соціальна політика держави, демографічна ситуація, екологічні умови тощо. Вплив цих систем вищого рівня визначає стратегічні напрямки розвитку та життєздатності міста.

Таким чином, міста України виконують роль локальних центрів

соціально-економічного та культурного розвитку, їхня ефективність як територіальних громад залежить від узгодженого управління, врахування внутрішніх характеристик і зовнішніх впливів. Для забезпечення повноцінного існування та розвитку суспільства, місто виступає як ключовий осередок соціально-економічного і культурного життя. Тому виникає потреба у чіткому визначенні механізмів його функціонування. Це дозволяє ефективно управляти містом та глибше розуміти його сутність як системи.

У структурі міста як системи можна виділити основні елементи, які пов'язані між собою взаємозв'язками. Ці елементи взаємодіють через економічні, соціальні, екологічні та управлінські процеси, що формують цілісність міської системи (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Структура механізму функціонування міста та взаємозв'язок його основних елементів

Примітка. Наведено за [42]

Як видно з рис. 1.1, в основі механізму функціонування міста

знаходяться два основні елементи: людина (суспільно-структурні елементи) і природа (екологічна підсистема). При їх взаємодії з'являється третій елемент, який безпосередньо впливає на подальший розвиток міста, це матеріальна складова (матеріально-технічна підсистема).

Місто є динамічною системою, яка постійно перебуває в процесі розвитку. Його масштаби, темпи та характер змінюються залежно від різних факторів, таких як економічні, соціальні, екологічні умови та історичний контекст.

Розвиток міста можна поділити на два основних етапи: періоди відносно повільного еволюційного зростання, коли зміни відбуваються поступово, і періоди стрімкого розвитку, які зазвичай викликані значними змінами в економічній діяльності, соціальному чи природному потенціалі, географічному положенні або інфраструктурі.

Структура механізму розвитку міста значною мірою залежить від способу організації ресурсів і процесів. Для досягнення стійкого розвитку необхідно враховувати кілька ключових аспектів: 1) особливості відтворення ресурсів, що включають демографічні, економічні та природні чинники; 2) раціональний розподіл і використання ресурсів міста; 3) забезпечення населення доступом до основних інфраструктурних об'єктів, таких як житло, транспорт, освіта та охорона здоров'я; 4) гарантування економічної та екологічної безпеки міського середовища.

Забезпечення стійкого розвитку міста вимагає комплексного підходу, що об'єднує всі його компоненти, сприяє оптимальному використанню ресурсів і створює комфортні умови для життя та діяльності мешканців.

На нашу думку, механізм забезпечення стійкого розвитку міста доцільно розмежувати на функціональні підсистеми на: правову, економічну, соціальну і екологічну. Структура механізму забезпечення розвитку міста представлена на рис. 1.2.

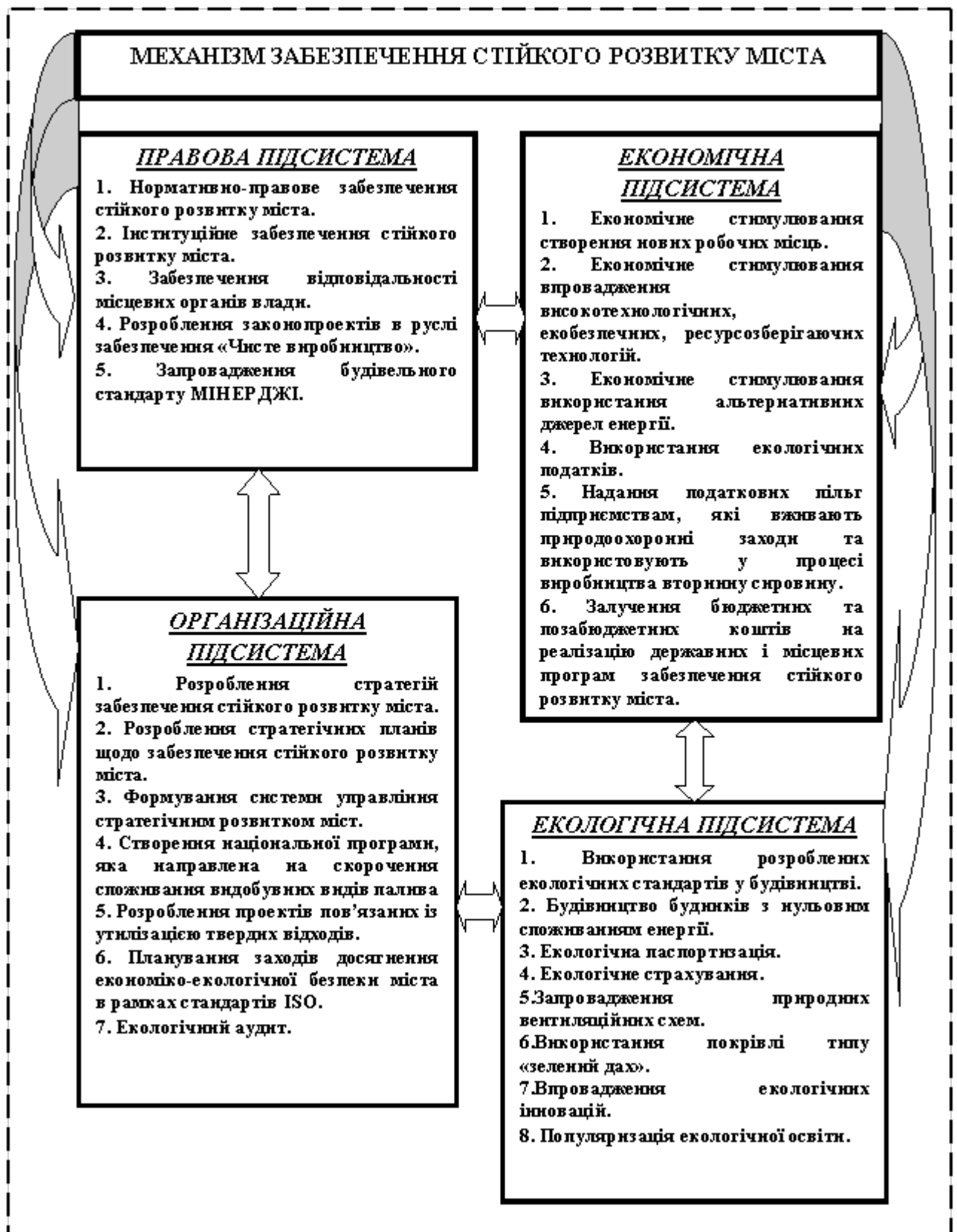


Рис. 1.2. Структура механізму забезпечення розвитку міста

Примітка. Наведено за [1]

Структурна побудова механізму забезпечення розвитку міста передбачає

важливу характеристику –цілісність усіх його структурних елементів. Ця цілісність дозволяє механізму ефективно функціонувати як єдине ціле, інтегруючи різні аспекти розвитку міської системи.

Механізм забезпечення розвитку міста виконує роль інтеграційної функції, яка спрямована на: 1) раціональне та ефективне використання ресурсів міста; 2) максимально допустиме заміщення зовнішніх невідновлюваних ресурсів внутрішніми відновлюваними, що сприяє екологічній стійкості; 3) узгодження економічних, екологічних і соціальних інтересів для досягнення гармонійного розвитку; 4) вирішення суперечностей, що виникають між цими інтересами, шляхом їх узгодження та усунення. Цей підхід забезпечує збалансований розвиток міста, спрямований на довгострокове покращення якості життя населення, збереження природного середовища та досягнення соціальної стабільності.

На структуру механізму забезпечення розвитку міста впливають такі основні чинники:

1. Відтворювальні процеси в місті: 1) залежать від наявності необхідної кількості фінансових ресурсів; 2) ефективність цих процесів обумовлюється збалансованістю фінансової, інвестиційної, інноваційної та природоохоронної політики; 3) гармонійна взаємодія цих компонентів сприяє стабільному розвитку міста.

2. Перерозподіл і підвищення ефективності використання ресурсів, який передбачає: 1) розроблення стратегічних засад для забезпечення розвитку міста; 2) впровадження національних програм, спрямованих на зменшення споживання видобувних видів палива; 3) використання комплексу економічних, правових і адміністративних інструментів. Ці заходи допомагають підвищити раціональність та результативність використання ресурсів.

3. Наявність базових інфраструктур: 1) до базових інфраструктур належать соціальна, інженерна та транспортна інфраструктури; 2) вони забезпечують нормальне функціонування міста; 3) підвищення доступності

цих інфраструктур для мешканців сприяє поліпшенню якості життя.

4. Економіко-екологічна безпека, яка: 1) охоплює захищеність міста від економічних і екологічних загроз; 2) спрямована на досягнення стійкого розвитку міста; 3) забезпечує максимальне збереження та відтворення природних і трудових ресурсів.

Кожен із цих чинників є важливою складовою механізму, спрямованого на стійкий розвиток міста, що дозволяє забезпечити гармонійне функціонування усіх його елементів.

Переважає більшість науковців зазначає, що «для формування умов стійкого розвитку міста необхідно зосередитися на реалізації таких пріоритетних складових: 1) економічній, яка передбачає використання інструментів в руслі забезпечення ефективного використання всіх видів ресурсів, що орієнтовані на зниження або усунення тиску екосистеми міста; 2) екологічній, як пріоритетний напрям відновлення первинної якості стану природного середовища до рівня, який не шкодить екосистемам і населенню міста; 3) соціальній, яка передбачає використання інструментів у напрямі підвищення умов проживання населення в місті; 4) інноваційній, яка передбачає активне використання нових інструментів управління процесом функціонування міста» [1].

Зосередження на зазначених складових сприятиме ефективнішій координації між органами державної влади, неурядовими організаціями та підприємствами різних форм власності. Це дозволить успішно вирішувати завдання, пов'язані з охороною довкілля, а також здійснювати структурну перебудову економіки для досягнення стійкого розвитку міста.

## **1.2. Інформація в системі управління розвитком територіальної громади**

Інформація є важливим ресурсом для розвитку територіальних громад, адже вона слугує основою функціональної діяльності органів місцевого самоврядування, інструментом публічної звітності та важелем для якісного



надання публічних послуг.

В умовах цифровізації національної економіки інформаційне забезпечення публічного управління формується під впливом таких ключових чинників:

1. Формування єдиного світового інформаційного простору: поглиблення процесів інформаційної інтеграції; зростання рівня доступності інформації та її поширення; реальне забезпечення інформації технічними засобами.

2. Зростання ролі інформаційних ресурсів та технологій: розширення застосування інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у всіх сферах управління; використання інформації як ключового ресурсу для прийняття рішень.

3. Формування нових технологічних укладів в економіці: базування цих укладів на масовому використанні інформаційних технологій; виробництво інформації в обсягах, необхідних для підтримки життєдіяльності та суспільного відтворення.

4. Розвиток економіки знань: зростання ролі людського капіталу завдяки розширенню можливостей системи інформаційного обміну на міжнародному, національному та регіональному рівнях; підвищення значущості знань і навичок у сучасній економіці.

5. Посилення проблем забезпечення інформаційної безпеки: захист інформації на рівні особистості, суспільства та держави; розробка і впровадження ефективних механізмів безпеки в умовах зростання інформаційних загроз.

Ці чинники визначають напрямки розвитку інформаційного забезпечення публічного управління, сприяючи його ефективності та адаптації до викликів сучасного світу.

Інформаційне забезпечення – це «одна з найважливіших функцій, якість якої є визначальним фактором обґрунтованості прийняття управлінських рішень та ефективності функціонування системи публічного менеджменту»

[]. У динаміці інформаційне забезпечення як процес входить у поняття «комунікація». Місце інформації в системі внутріорганізаційного менеджменту установ та організацій можна представити за допомогою табл. 1.1.

*Таблиця 1.1*

### **Місце інформації в системі адміністративного менеджменту**

| Функція менеджменту                         | Завдання інформаційного забезпечення                                                                                            |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Аналіз ендogenous та екзогенного середовища | Виявлення стримуючих та стимулюючих чинників, потенційних небезпек та загроз                                                    |
| Планування                                  | Розробка оптимістичних, реалістичних, песимістичних сценаріїв розвитку подій. Верифікація напрямів діяльності.                  |
| Прогнозування                               | Отримання значення зміни різного роду індикаторів, параметрів під впливом сприятливого та несприятливого впливу чинників.       |
| <u>Стратегування</u>                        | Розробка різних типів стратегій розвитку. Моделювання економічних процесів. Розробка експертних моделей                         |
| Контроль                                    | Виявлення відхилення фактичних показників від планових та з'ясування причин цього                                               |
| Аудит                                       | Перевірка економічності, ефективності, результативності управлінської діяльності                                                |
| Мотивація                                   | Розробка програм професіоналізації, бюджетування витрат на фінансову мотивацію персоналу                                        |
| Комунікаційне забезпечення                  | Формування закритих та відкрити джерел інформації. Опитування, опрацювання звернень, результатів <u>адвокатських компаній</u> . |

Примітка. побудовано автором на основі [5, 23, 24]

Інформація нині розглядається як ключовий глобальний процес, який значною мірою впливає на структуру та характер світового економічного і соціального розвитку. Вона пов'язана із переходом до нових поколінь наукомістких технологій, систем техніки, матеріалів і сучасних форм інформаційного обміну, які докорінно змінюють умови життя людини.

Інформаційні потоки є сукупністю повідомлень, що об'єктивно відображають розвиток господарських процесів та передаються через канали зв'язку з метою реалізації управління. Вони поділяються на:

1. Прямі потоки: інформація передається від системи управління до керованої підсистеми (наприклад, планові завдання, нормативи щодо

використання ресурсів).

2. Зворотні потоки: інформація надходить від керованої підсистеми до системи управління (наприклад, дані про виконання завдань чи використання ресурсів).

Публічна інформація має відповідати кільком критеріям: 1) бути зафіксованою на певному носії (електронному чи фізичному); 2) перебувати у володінні суб'єктів, уповноважених на управління або прийняття рішень.

Розпорядниками публічної інформації є: 1) державні органи; 2) органи місцевого самоврядування; 3) суб'єкти, що виконують владні управлінські функції згідно із законом і в межах прийняття рішень, обов'язкових до виконання; 4) юридичні особи, які фінансуються з державного чи місцевого бюджету; 5) суб'єкти, що надають делеговані владні повноваження у сфері освіти, охорони здоров'я, соціальних чи інших послуг; 6) природні монополісти або суб'єкти, що займають домінуюче становище на ринку; 7) суб'єкти, які володіють суспільно значущою інформацією, зокрема: про стан навколишнього середовища; про якість харчових продуктів чи предметів побуту; про аварії, катастрофи, небезпечні природні явища чи надзвичайні ситуації, що можуть загрожувати здоров'ю та безпеці громадян; інша інформація, що представляє суспільний інтерес. Ці аспекти визначають значущість інформації в сучасному публічному управлінні, її роль у забезпеченні прозорості та доступності для громадян.

«Доступ до публічної інформації забезпечується шляхом: систематичного та оперативного оприлюднення інформації в офіційних друкованих виданнях; на офіційних сайтах у мережі Інтернет; на єдиному державному веб-порталі відкритих даних; на інформаційних стендах; будь-яким іншим способом; надання інформації щодо запитів на інформацію (наприклад громадське звернення чи запит)» [43].

«Публічному оприлюдненню підлягає інформація про організаційну структуру, місію, функції, повноваження, завдання, напрями діяльності та фінансові ресурси (структуру та обсяг бюджетних коштів, порядок та механізм

їх витрачання тощо); нормативно-правові акти, акти індивідуальної дії (крім внутрішньо організаційних), прийняті розпорядником, проекти рішень, що підлягають обговоренню, інформація про нормативно-правові засади діяльності; перелік та умови отримання послуг, що надаються цими органами, форми та зразки документів, правила їх заповнення; порядок складання, подання запиту на інформацію, оскарження рішень розпорядників інформації, дій чи бездіяльності; інформація про систему обліку, види інформації, що зберігає розпорядник; перелік наборів даних, що публікуються у формі відкритих даних; інформація про механізми чи процедури, за допомогою яких громадськість може представляти свої інтереси чи іншим чином впливати на реалізацію повноважень розпорядника інформації; плани проведення та порядок денний своїх відкритих засідань; загальні правила роботи установи; правила внутрішнього трудового розпорядку; звіти, у тому числі щодо задоволення запитів на інформацію; інформація про діяльність суб'єктів владних повноважень, а саме: їхнє місцезнаходження, поштова адреса, номери засобів зв'язку, адреси офіційного сайту та електронної пошти; прізвище, ім'я та по батькові, службові номери засобів зв'язку, адреси електронної пошти керівника органу та його заступників, а також керівників структурних та регіональних підрозділів, основні функції структурних та регіональних підрозділів, крім випадків, коли ці відомості стосуються інформації з обмеженим доступом; розклад роботи та графік прийому громадян; вакансії, порядок та умови проходження конкурсу на заміщення вакантних посад; перелік та умови надання послуг, форми та зразки документів, необхідних для надання послуг, правила їхнього оформлення; перелік та службові номери засобів зв'язку підприємств, установ та організацій, що належать до сфери їх управління, та їх керівників, крім підприємств, установ та організацій, створених з метою конспірації, оперативно-розшукової діяльності; порядок складання, подання запиту на інформацію, оскарження рішень суб'єктів владних повноважень, їх дій чи бездіяльності; систему обліку, види інформації, якою володіє суб'єкт владних повноважень; інша інформація не заборонена

законом і та, що не складає державної таємниці» [79].

Інформація з обмеженим доступом поділяється на 1) конфіденційну інформацію; 2) таємну інформацію; 3) службову інформацію.

Обмеження доступу до інформації здійснюється відповідно до закону за дотримання сукупності таких умов: 1) «виключно в інтересах національної безпеки, територіальної цілісності або громадського порядку з метою запобігання заворушенням чи злочинам, для охорони здоров'я населення, для захисту репутації чи прав інших осіб, запобігання розголошенню інформації, отриманої конфіденційно, або забезпечення авторитету та неупередженості правосуддя» [7]; 2) «розголошення інформації може завдати істотної шкоди цим інтересам; 3) шкода від оприлюднення такої інформації переважає суспільний інтерес у її отриманні» [7].

Інформація в публічному управлінні відіграє ключову роль і може бути класифікована за значимістю у процесах прийняття рішень. Основні типи інформації:

1. Організаційна інформація: дані про структуру органів публічного управління; відомості про осіб, які обіймають посади та беруть участь у прийнятті рішень.

2. Нормативна інформація: інформація про нормативно-правові акти; регламентація взаємодії громадян і організацій із державними інститутами.

3. Облікова інформація: відомості про бюджетування, реєстрацію прав власності; дані, пов'язані з адмініструванням діяльності владних структур.

4. Адміністративна інформація: дані про управлінські рішення органів влади; відомості про події у державних облікових системах, пов'язані з підготовкою цих рішень.

Для використання в управлінських цілях інформація повинна бути: 1) повною (охоплювати весь спектр питань, важливих для органу влади); 2) актуальною (відповідати сучасному стану речей); 3) достовірною (гарантувати точність даних); 4) регулярно зібраною (з певною періодичністю в необхідних обсягах); 5) релевантною (відповідати цілям управлінської структури та

способам їх досягнення).

Якісна і достатня інформація дозволяє: 1) створити ефективний план дій; 2) чітко визначити реальні та точні цілі управління.

Носіями інформації в публічному управлінні є: публічні інститути; громадські організації; установи статистики, бібліотеки, архіви; інформаційні агентства, спецслужби; партійно-політичні та громадські структури; суб'єкти господарювання. При цьому джерела інформації є: внутрішній документообіг (внутрішні інформаційні потоки, що підтримують функціонування структур) та зовнішні (відкриті) джерела (інформація, отримана через системи комунікації, функціональний вплив, міжсекторну взаємодію). Цей підхід до управлінської інформації забезпечує її ефективне використання для прийняття рішень і досягнення поставлених цілей.

Сучасний етап розвитку та використання інформаційних технологій спрямований на створення інституційного середовища, яке дозволяє вирішувати широкий спектр завдань, зокрема:

1. Задоволення потреб соціально-економічного розвитку: використання розподілених баз даних для забезпечення всіх сфер соціально-економічного розвитку.

2. Інтеграція інформаційних інфраструктур: забезпечення повної взаємодії між загальнодержавними інформаційними інфраструктурами через міжнародні мережі зв'язку з базами даних і знань.

3. Масштабне застосування інформаційних систем: впровадження інтегрованих систем обробки інформації для підвищення ефективності управління та обміну даними.

4. Системи масового інформаційного обслуговування: використання електронної пошти та Інтернету для обслуговування населення в масштабах масового доступу до інформації.

5. Розвиток інтелектуального виробництва: створення конкурентоспроможних інтелектуальних виробництв інформаційних продуктів і послуг.

6. Фундаментальні дослідження в галузі штучного інтелекту: розв'язання складних наукових завдань у сфері штучного інтелекту.

7. Розробка високопродуктивних обчислювальних засобів: створення багатопроцесорних, нейронних, оптичних, молекулярних та інших нетрадиційних обчислювальних систем.

8. Міжнародна кооперація в науці: співробітництво з міжнародними науковими центрами у сфері фундаментальних досліджень; створення відкритих "наукових парків" для розробки систем штучного інтелекту.

9. Використання мультимедійних технологій: активне застосування мультимедійних технологій у глобальному освітньому та інформаційному просторах.

Ці напрямки створюють основу для ефективного функціонування інформаційного суспільства, сприяють інноваційному розвитку економіки, науково-дослідної діяльності та покращують доступність інформації для населення.

Для забезпечення ефективного інформаційного забезпечення в установах та організаціях необхідно управляти інформаційними потоками. У практиці менеджменту використовується спеціальна техніка управління інформаційними потоками, що є взаємопов'язаним комплексом технічних засобів для збору, обробки, накопичення та використання інформації в управлінських процесах.

Основними засобами управління інформаційними потоками є:

1. Засоби збору та реєстрації інформації: виконують фіксацію первинних даних у місці їх виникнення; запис інформації здійснюється на документальний або машинний носій (стрічки, диски); одночасно можуть генерувати машинні документи, що відображаються на принтері чи моніторі.

2. Засоби передачі інформації: забезпечують передачу даних від джерела до отримувача через різноманітні канали зв'язку; поштовий, телефонний, телеграфний зв'язок; мобільні, оптичні, радіо- та космічні канали; значно скорочують час та збільшують швидкість передачі інформації

у порівнянні з традиційними методами, такими як кур'єрська доставка.

3. Засоби введення-виведення інформації, які використовуються для: введення даних у комп'ютери (з голосу, документів, магнітних носіїв, дисплеїв); виведення результатів у різних формах (мовна інформація, документи на папері, дані на екрані дисплея або магнітних носіях).

4. Засоби накопичення інформації: призначені для зберігання документальної або закодованої інформації; використовують машинні носії із записом, що стирається (магнітні диски, дискети, стрічки, касети); забезпечують систематизоване зберігання для подальшої обробки чи аналізу.

5. Засоби обробки інформації: виконують арифметичні та логічні операції над даними за заздалегідь підготовленими програмами; програми обробки можуть змінюватися або вдосконалюватися, за винятком пристроїв із фіксованими програмами (наприклад, калькулятори); забезпечують автоматизацію обчислень і логічних операцій.

6. Засоби відображення інформації: призначені для подання алфавітно-цифрової та графічної інформації; відображають інформацію на екранах дисплеїв, мнемосхемах або у вигляді креслень на графобудівниках; можуть працювати за командами ЕОМ або автономно із накопичувачів на магнітних носіях.

7. Засоби розмноження інформації: використовуються для створення копій документів, креслень чи графічних матеріалів; забезпечують зміну геометричних розмірів копій; використовують спеціальні світло-, фото- та термочутливі папери або плівки.

8. Універсальні засоби обробки інформації: останнім часом набули поширення засоби, що поєднують функції кількох пристроїв; виконують одночасно кілька операцій (наприклад, тайм-менеджмент, електронні записники, персональні комп'ютери); застосовуються у системах автоматичного проектування, на автоматизованих робочих місцях тощо.

«Комп'ютерні технології управління, що набули поширення в 90-х роках, займають домінуюче положення в сфері управління в ХХІ столітті. Ці



технології стали справжнім досягненням і дозволили вирішити безліч завдань, пов'язаних із потребою в централізованих базах даних з віддаленим доступом, передачі даних на значну відстань та їх розподіленої обробки на різних комп'ютерах. З найвідоміших слід зазначити: мережеві технології (локальні, регіональні, глобальні); світові комунікаційні мережі (Internet, FEDWARE, BACS, UUCP, RELCOM та інші); телекомунікаційні мережі (електронна пошта, телеконференції, Microsoft Exchange та інші)» [1].

Цифровізація створює нові можливості для генерації, примноження та поширення інформації, що впливає на всі аспекти соціально-економічного розвитку. Вона сприяє:

1. Розвитку економіки творення: орієнтація на створення ресурсів, а не лише на їх споживання; формування нових економічних моделей, що базуються на інноваціях та ефективності.

2. Насиченню фізичного світу електронними засобами: впровадження електронно-комунікаційних систем у повсякденне життя; розширення цифрової інфраструктури, що забезпечує швидкий доступ до інформації.

3. Створенню цифрових інформаційних платформ: підвищення ефективності національних ринків і галузей; зміцнення конкурентоспроможності через впровадження інноваційних технологій; сприяння формуванню відкритого, демократичного інформаційного суспільства.

Цифровізація в інформаційному сенсі сприяє створенню українського інформаційного контенту, «відповідно до національних або регіональних потреб сприяє соціальному, культурному та економічному розвитку, а також зміцненню інформаційного суспільства та демократії у цілому» [5].

Нові потоки інформації породжуються в результат активно використання розумних технологій. Так СМАРТ-спеціалізація «базується на багаторівневій співпраці, що передбачає спільні дії між місцевим, регіональним і національним інституціями через регіональні партнерства, співпрацю між урядовими установами і мережами, де забезпечується діалог на основі

прийнятих стратегій» [41].

Наукові підходи до класифікації інформації представлені в табл. 1.2 і включають структурування інформації за способом представлення, джерелами отримання, технологією управління, способом використання, механізмом зберігання, тенденціями трансформації тощо.

Таблиця 1.2

### Підходи до класифікації інформації

| Критерій класифікації                                        | Види інформації                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Способи подання інформації                                | Усна; звукова; числова; письмова; візуальна; тестова; графічна; аудіовізуальна; електронна, цифрова.      |
| 2. Способи формування інформації                             | Первинна, вторинна, змінна, дискретна, підсумкова                                                         |
| 3. Джерело отримання інформації                              | Вхідна; вихідна; внутрішня; зовнішня                                                                      |
| 4. З позицій управління                                      | Кадрова, фінансова, матеріальна, технічна, цифрова, комунікаційної взаємодії                              |
| 5. Цінність інформації                                       | Своєчасна, несвоєчасна; повна, неповна; вичерпна; достовірна                                              |
| 6. За видами супроводу системи адміністративного менеджменту | Нормативна, розпорядча, регламентаційна, юридична, контрольна, фінансово-економічна, довідково-аналітична |
| 7. За програмним забезпечення цифровою обробкою              | Works інтегратор; Excel; <u>Winword</u> ; <u>Microsoft access</u> , <u>Opendatabot</u>                    |
| 8. За трансформацією                                         | Конвергентна, транспарентна, інтегруюча, релевантна, комп'ютерна, цифрова                                 |

Примітка. Складено на основі [5, 34, 43].

Інформація як управлінський ресурс повинна відповідати певним критеріям, які забезпечують її ефективне використання в процесах прийняття рішень. Серед основних вимог до управлінської інформації: 1) корисність (інформація повинна сприяти досягненню поставлених цілей та вирішенню завдань); 2) своєчасність (дані мають бути доступними в потрібний момент для прийняття рішень); 3) доступність (інформація повинна легко використовуватися користувачами); 4) актуальність (інформація має відповідати сучасному стану об'єкта управління); 5) повнота (забезпечення достатнього обсягу даних для обґрунтування управлінських рішень).

У сучасних умовах інформація повинна бути адаптована до викликів Промислової революції 4.0 і 5.0, що передбачає: виявлення унікальних характеристик і активів об'єкта управління (підтримка аналітичних

інструментів для оцінки потенціалу та ресурсів); відображення результатів впровадження нових методів управління (моніторинг ефективності інноваційних рішень у реальному часі); фіксація співпраці між суспільними інститутами (інтеграція даних про взаємодію між регіональними, національними органами влади та неурядовими організаціями); підтримка інноваційної активності (документування та аналіз нових ініціатив, стартапів та їхнього впливу); креативність (включення нетрадиційних підходів у формування, подачу та використання інформації, що сприяє пошуку нових шляхів вирішення проблем). Такий підхід до використання інформації в управлінні дозволяє приймати виважені, адекватні рішення та ефективно реагувати на виклики сучасного світу, підтримуючи стійкий розвиток організацій і суспільства загалом.

## **РОЗДІЛ 2**

### **АНАЛІЗ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО СУПРОВОДУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЧОРТКІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ ГРОМАДИ**

#### **2.1. Моніторинг організації інформаційно-аналітичного супроводу управління розвитком досліджуваної територіальної громади**

В основі організаційно-функціонального механізму нарощення інвестиційного потенціалу міста Чортків є Чортківська міська рада, основною метою діяльності якої є: «служіння територіальній громаді шляхом надання якісних і доступних адміністративних послуг, поліпшення соціального, економічного та культурного розвитку міста, створення сприятливого середовища для праці, відпочинку та духовного розвитку населення; удосконалення системи управління, її спрямування на якість і приведення у відповідність до визнаних міжнародних стандартів» [].

Для забезпечення реалізації вказаної місії, Чортківська міська рада виконує наступні функції: «залучає населення до участі у вирішенні питань місцевого та загальнодержавного значення; володіє, використовує та управляє комунальною власністю; забезпечує комплексний соціально-економічний та культурний розвиток міста; надає соціальні послуги населенню; забезпечує законність, громадську безпеку, правопорядок, охорону прав, свобод і законних інтересів громадян; забезпечує соціальний захист населення, сприяє працевлаштуванню громадян; захищає права місцевого самоврядування».

Наявність структури – невід’ємний атрибут усіх реально існуючих систем, у тому числі організаційних, до яких належать органи місцевого самоврядування. В структурі Чортківської міської ради функціонує:

- «апарат міської ради, який складається з: загального відділу; організаційно-кадрового відділу; юридичного відділу; відділу бухгалтерського обліку та звітності; сектору інформаційно-програмного забезпечення; відділу ведення Державного реєстру виборців» [];
- «самостійні управління та відділи (із статусом юридичної особи),

зокрема: управління соціального захисту населення, сім'ї та праці; фінансове управління; відділ освіти, молоді та спорту; відділ культури, туризму, національностей та релігії; відділ державного архітектурно-будівельного контролю; відділ житлово-комунального господарства, благоустрою та інфраструктури; відділ містобудування, архітектури та капітального будівництва» [];

– «самостійні управління та відділи (без статусу юридичної особи), зокрема: відділ економічного розвитку та комунальної власності; відділ муніципального розвитку, інвестицій та енергоменеджменту; сектор з питань надзвичайних ситуацій і цивільного захисту; архівний сектор; центр надання адміністративних послуг; відділ з питань державної реєстрації» [] (рис. 2.1).

Динамічність і ефективність розвитку економіки будь-якої території багато в чому залежать від величини інвестицій, спрямованих на розширення існуючих виробничих потужностей, їх реконструкцію на сучасному науково-технічному рівні, розвиток соціальної інфраструктури.

Наділення регіонів більшою самостійністю і збільшення їх повноважень вимагають від органів місцевого самоврядування більшої відповідальності в сфері реалізації інвестиційних програм. Таким чином, головним завданням органів місцевого самоврядування в сучасних умовах стає нарощення інвестиційного потенціалу та підтримання сприятливого інвестиційного клімату території.

Однією із основоположних функцій Чортківської міської ради є залучення інвестицій в економіку міста. Реалізація цієї функції здійснюється двома відділами: відділом економічного розвитку, інвестицій та комунальної власності та відділом муніципального розвитку, інновацій та енергоефективності.

Відділ економічного розвитку, інвестицій та комунальної власності забезпечує реалізацію політики економічного розвитку міста та розпоряджається комунальною власністю міста, а також здійснює функції у сфері підготовки проектів рішень щодо зазначених питань з подальшим їх

винесенням на розгляд міської ради відповідно до річного плану роботи.

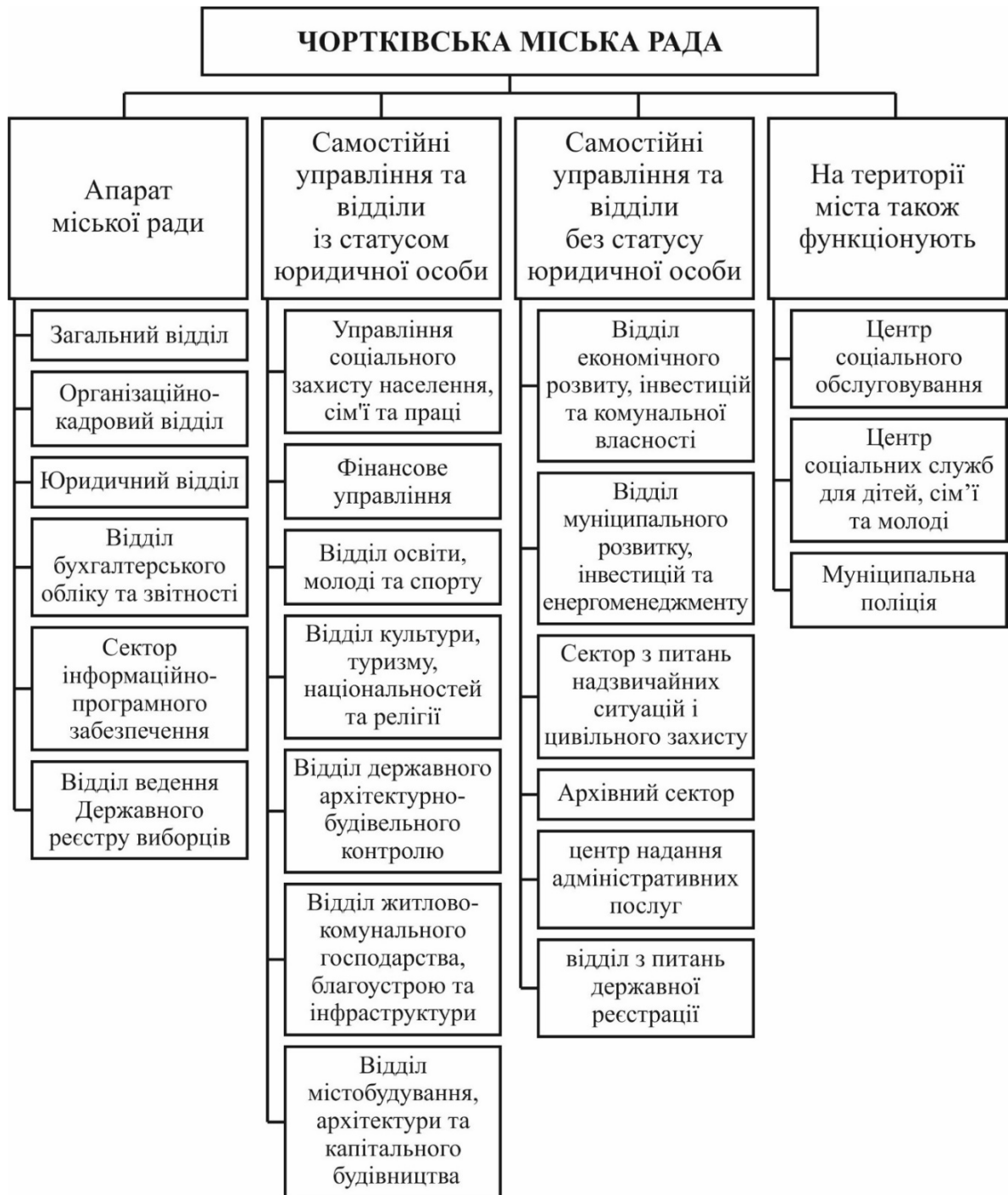


Рис. 2.1 Організаційна структура Чортківської міської ради

Примітка. Складено автором на матеріалах Чортківської міської ради

До складу відділу економічного розвитку, інвестицій та комунальної власності входять: начальник відділу, головний спеціаліст і спеціаліст (рис. 2.2).

Відповідно до положення, «основними завданнями відділу економічного

розвитку, інвестицій та комунальної власності Чортківської міської ради є: сприяння всебічному економічному розвитку територіальної громади міста Чортків; забезпечення розвитку відносин міста Чортків з містами-побратимами з інших регіонів України та з інших держав; здійснення інвентаризації та обліку об'єктів комунальної власності територіальної громади міста, контроль за їх використанням і збереженням; приведення у відповідність документації на об'єкти комунального майна; підготовка та подання на затвердження міської ради планів приватизації майна, що є в комунальній власності територіальної громади міста Чортків; за заявою покупців подання на затвердження міської ради об'єктів, які підлягають приватизації; розгляд заяв щодо оренди комунального майна, викупу та підготовка проектів рішень на засідання профільних постійних комісій міської ради; проведення підготовчої роботи щодо приватизації комунального майна; облік проданого та орендованого комунального майна; забезпечення надходження коштів до міського бюджету від приватизації об'єктів комунальної власності; контроль за дотриманням користувачами об'єктами комунальної власності територіальної громади міста договірних зобов'язань щодо користування цим майном» [ ].

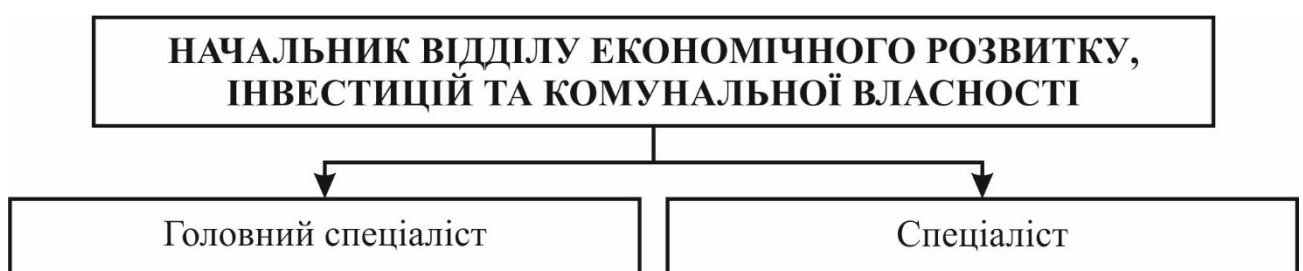


Рис. 2.2. Організаційна структура відділу економічного розвитку, інвестицій та комунальної власності Чортківської міської ради

Примітка. Складено автором на матеріалах Чортківської міської ради

Аналіз зазначених завдань дозволяє зробити висновок, що серед них переважають завдання в сфері управління комунальної власності

територіальної громади міста Чортків і практично відсутні завдання, які стосуються залучення інвестицій в економіку міста. У зв'язку із цим пропонуємо перейменувати досліджуваний відділ у відділ управління комунальною власністю міста і закріпити за цим відділом лише функції, пов'язані із обліком, документальним супроводом та контролем за використанням комунального майна міста.

Відділ муніципального розвитку, інновацій та енергоефективності Чортківської міської ради забезпечує реалізацію політики муніципального розвитку, сприяє розвитку інновацій та підвищенню енергоефективності місцевої економіки.

До складу відділу муніципального розвитку, інновацій та енергоефективності входять: начальник відділу та головний спеціаліст (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Організаційна структура відділу муніципального розвитку, інновацій та енергоефективності Чортківської міської ради

Примітка. Складено автором на матеріалах Чортківської міської ради

Відповідно до положення, основними завданнями відділу муніципального розвитку, інновацій та енергоефективності Чортківської міської ради є: «сприяння залученню коштів у реалізацію стратегічних проектів, направлених на розвиток міста; реалізація політики енергозбереження та енергоефективності; налагодження відносин з вітчизняними та іноземними партнерами міста в сфері муніципального розвитку з метою спільної реалізації проектів розвитку» [].

Всі функції відділу муніципального розвитку, інновацій та



енергоефективності Чортківської міської ради можна умовно поділити на три сфери: у сфері муніципального розвитку, у сфері інновацій та у сфері енергоефективності.

У сфері муніципального розвитку відділ муніципального розвитку, інновацій та енергоефективності Чортківської міської ради здійснює: «формування та реалізацію ініціатив задля сталого розвитку території міста з метою покращення життєвих умов населення; розробку та реалізацію Стратегії розвитку міста; мобілізацію міської громади, неурядових громадських організацій, освітніх установ та бізнесових структур до активного розвитку міста; реалізацію на території міста бюджету громадських ініціатив; налагодження партнерських стосунків із іноземними та українськими містами; організацію співробітництва з міжнародними фінансовими організаціями, відповідними структурними підрозділами інших міст України та за кордоном, робота із міжнародними проектами та ініціативами; забезпечення офіційного листування, підтримання на належному рівні інформаційних, ділових контактів між міською радою та її іноземними партнерами в Україні та за кордоном; організацію прийому офіційних іноземних делегацій; ведення постійного моніторингу доступних джерел залучення грантів, пільгових кредитів та коштів міжнародно технічної допомоги; організацію роботи з метою сприяння залученню іноземних і внутрішніх інвестицій, кредитних ресурсів, грантів для розвитку економічного потенціалу міста; координацію діяльності по розробці, написанню проектів для участі в конкурсах, грантових та кредитних програмах, що проводиться українськими та іноземними організаціями і установами тощо» [1].

У сфері інновацій відділ муніципального розвитку, інновацій та енергоефективності Чортківської міської ради здійснює: «впровадження інноваційної політики; всебічний розвиток інновацій, які зроблять життя містян комфортним; роботу із молоддю та соціальними лідерами, які допомагають вирішувати проблеми міста» [1].

У сфері енергоефективності відділ муніципального розвитку, інновацій

та енергоефективності Чортківської міської ради здійснює: моніторинг споживання та контроль за ефективністю використання енергоресурсів у бюджетних закладах; роботу із енергоменеджменту та впровадженням енергоефективних заходів в бюджетних закладах; реалізацію програми «План дій сталого енергетичного розвитку і клімату міста Чортків до 2030 року».

Отже, детальний аналіз організаційно-функціонального механізму нарощення інвестиційного потенціалу міста Чортків дозволив виявити ряд недоліків: 1) функції залучення інвестицій в економіку міста закріплені за двома відділами: відділом економічного розвитку, інвестицій та комунальної власності та відділом муніципального розвитку, інновацій та енергоефективності; 2) у назві досліджуваних відділів дублюються терміни, оскільки «економічний розвиток» є одним із складових елементів «місцевого розвитку»; 3) функції залучення інвестицій та впровадження інновацій розділені між двома відділами, що є не зовсім правильно, оскільки інвестиції та інновації тісно пов'язані між собою; 4) у положенні про відділ економічного розвитку, інвестицій та комунальної власності за відділом закріплено дуже мало функцій, які б сприяли залученню інвестицій в економіку міста.

На основі виявлених недоліків ми пропонуємо: 1) перейменувати відділ економічного розвитку, інвестицій та комунальної власності у відділ комунальної власності та енергоефективності та передати частину функцій щодо забезпечення енергоефективності бюджетних установ від відділу муніципального розвитку, інновацій та енергоефективності, а частину функцій щодо забезпечення економічного розвитку передати відділу муніципального розвитку, інновацій та енергоефективності; 2) перейменувати відділ муніципального розвитку, інновацій та енергоефективності у відділ економічного розвитку, інвестицій та інновацій та закріпити за ним функції, пов'язані із забезпеченням економічного розвитку міста, залученням інвестицій та стимулюванням впровадження інновацій.

Інформаційно-аналітичний супровід діяльності відділу економічного розвитку, інвестицій та комунальної власності та відділу муніципального

розвитку, інновацій та енергоефективності в сфері місцевого розвитку здійснює сектор інформаційно-програмного забезпечення апарату Чортківської міської ради, який є виконавчим органом Чортківської міської ради, підпорядкований виконавчому комітету Чортківської міської ради, підзвітний та підконтрольний Чортківській міській раді та міському голові.

Відповідно до положення, «сектор інформаційно-програмного забезпечення апарату Чортківської міської ради виконує наступні завдання: виконує функції єдиного представника міської ради з проектування та впровадження комп'ютерних систем для всіх структурних підрозділів міської ради; надає консультативну та технічну допомогу у сфері комп'ютерних технологій; організовує забезпечення комп'ютерною технікою та її підтримання в робочому стані виконавчих органів Чортківської міської ради; надає у встановленому порядку та в строки, передбачені запитом, посадовим особам виконавчих органів документи, довідки та інші матеріали, необхідні для виконання покладених на них завдань; впроваджує елементи електронного урядування для забезпечення максимально простого та доступного спілкування громадян з органами місцевого самоврядування, юридичними особами, громадськими організаціями та створення механізмів надання послуг громадянам та організаціям в режимі реального часу; забезпечує впровадження у виконавчому комітеті міської ради системи технічного захисту інформації» [1].

Відповідно до покладених на нього завдань сектор інформаційно-програмного забезпечення апарату Чортківської міської ради виконує наступні функції: «надання технічних послуг по обслуговуванню комп'ютерів; проведення профілактичних робіт, пов'язаних з обслуговуванням комп'ютерної техніки та комп'ютерними аксесуарами (клавіатура, миша, принтери та інше) у виконавчих органах міської ради; підтримання роботи локальних мереж у виконавчих органах міської ради; аналіз технічних засобів (списання, придбання, модернізація) для більш ефективної роботи виконавчих органів міської ради; надання консультацій працівникам виконавчих органів

міської ради щодо правильного використання програмного забезпечення; контроль за використанням комп'ютерної техніки та правильність її експлуатації у виконавчих органах міської ради; слідкування за новими програмними продуктами та розробка рекомендацій по їх використанню у виконавчих органах міської ради для підвищення рівня роботи; придбання та введення в експлуатацію комп'ютерних програм, мереж, систем і супровід їх в процесі експлуатації» [].

Окрім вищеперерахованих функцій, сектор інформаційно-програмного забезпечення апарату Чортківської міської ради виконує ще ряд функцій, зокрема: «надає пропозиції по автоматизації процесу обробки інформації, у випадку їх прийняття організовує виконання робіт по їх реалізації; формує і впроваджує локальні та телекомунікаційні мережі для зв'язку із зовнішніми джерелами інформації та структурними підрозділами міської ради; створює оперативний запас витратних матеріалів, запасних блоків і вузлів для забезпечення постійної роботи комп'ютерної техніки; у взаємодії із структурними підрозділами міської ради виявляє, визначає і аналізує інформаційні потреби для розробки автоматизованих комп'ютерних систем; організовує та проводить навчання працівників структурних підрозділів міської ради роботі з ПЕОМ; надає консультативну допомогу усім структурним підрозділам міської ради; здійснює заходи щодо технічного захисту комп'ютерних систем і мереж від відтоків інформації і несанкціонованого доступу; вносить пропозиції міському голові щодо поширення сучасних інформаційних технологій; вивчає та узагальнює передовий досвід у галузі інформатизації» [].

Сектор інформаційно-програмного забезпечення апарату Чортківської міської ради має право: «вносити проекти рішень Чортківської міської ради, проекти рішень виконавчого комітету міської ради та розпоряджень міського голови, доповідні записки, пропозиції з питань, що належать до компетенції сектора; брати участь у засіданнях виконавчого комітету міської ради, нарадах, семінарах; залучати спеціалістів інших виконавчих органів міської

ради і організацій (за погодженням з їх керівниками) для розгляду питань, що належать до компетенції сектора; перевіряти стан комп'ютерної техніки, роботу із комп'ютерною технікою у виконавчих органах міської ради та вимагати виконання встановлених правил роботи; здійснювати контроль за використанням комп'ютерної техніки у виконавчих органах міської ради; надавати пропозиції керівництву щодо удосконалення роботи сектора; надавати пропозиції керівництву про застосування санкцій до осіб, які порушують правила експлуатації комп'ютерної техніки у виконавчих органах Чортківської міської ради; вносити пропозиції щодо залучення, в порядку передбаченому законодавством, науково-дослідних, проектно-конструкторських та інших організацій, вищих навчальних закладів, окремих спеціалістів до виконання окремих розробок, обґрунтувань, проведення оцінок і експертиз; має право безперешкодного доступу до всієї техніки виконавчих органів міської ради» [1].

Сектор інформаційно-програмного забезпечення апарату Чортківської міської ради очолює завідувач, який призначається на посаду та звільняється з посади міським головою відповідно до Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування». Завідувач сектора здійснює керівництво його діяльністю, несе персональну відповідальність за виконання покладених на сектор завдань і реалізацію функцій. Він вносить пропозиції про призначення, звільнення та переміщення працівників сектора, своєчасне заміщення вакансій, заохочення та накладання стягнень на його працівників. Забезпечує систематичне підвищення кваліфікації працівників сектора.

Працівники сектора є посадовими особами місцевого самоврядування, які призначаються на посаду, звільняються з посади міським головою відповідно до Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування».

До програмного забезпечення, яке використовується в роботі Чортківської міської ради, можна зарахувати сферу діяльності з проектування й розробки комп'ютерних програм, а саме: «технологію проектування

(структурне та об'єктно-орієнтоване проектування); методи тестування програм; методи доказу доцільності програм; аналіз якості роботи програм; документування програм; розробку й використання програмних засобів, що полегшують процес проектування програмного забезпечення» [1].

Прикладне програмне забезпечення являє собою «комплекс прикладних програм, за допомогою яких виконуються конкретні завдання. Між прикладним та системним програмним забезпеченням існує тісний взаємозв'язок (рис. 2.4). Універсальність обчислювальної системи, доступність прикладних програм і широта функціональних можливостей комп'ютера безпосередньо залежать від типу наявної операційної системи, системних засобів, що містяться в її ядрі, та взаємодії комплексу людина – програма – обладнання. Наприклад, там, де на комп'ютер покладене завдання контролю за фінансовою діяльністю державної установи, прикладною буде програма підготовки платіжних відомостей».



Рис. 2.4. Класифікація програмного забезпечення органів місцевого самоврядування

Примітка. Сформовано автором

Купуючи комерційні комп'ютерні програми компанії Microsoft, користувач отримує лише обмежене право користування ним: «як правило –

заборонений або закритий доступ до коду, заборонене внесення будь-яких змін, виконання більш ніж на обмеженій кількості комп'ютерів (число яких оговорюється під час купівлі), тиражування, розповсюдження, перепродаж, копіювання тощо. Використання цих програм в органах місцевого самоврядування має негативні наслідки: непрозорість роботи органів місцевого самоврядування; збільшення витрат коштів місцевого бюджету для закупівлі та адаптації програмного забезпечення; скорочення робочих місць у виробників вітчизняних програм; розширення можливостей для корупції з боку посадових осіб місцевого самоврядування, що розподіляють бюджетні кошти» [1].

«Код програми (програмний код) або відкритий код – повний набір команд, інструкцій і специфікацій (зокрема і на формалізованих мовах програмування), створених або згенерованих для початкового варіанта програми або в процесі зміни програми програмістами, зокрема цифрові бібліотеки, специфікації, вхідні дані, описи і будь-які інші елементи, що, принаймні (але не виключно), допускають автоматичне переведення (компіляцію) їх до форми машинного виконання» [69].

Відкрите комерційне програмне забезпечення гарантує користувачу без додаткової оплати такі можливості: «використання програми для будь-яких цілей; доступ до програмного коду; будь-які дослідження механізмів функціонування програми; використання механізмів (принципів) функціонування і будь-яких довільних частин коду програми для створення інших програм та (або) адаптації до потреб користувача».

Для використання в органах місцевого самоврядування будь-якої комп'ютерної програми недостатньо лише їх функціональної відповідності для виконання завдання. Не менш важливою умовою такого використання має бути виконання ряду вимог до ліцензування, без яких не можна гарантувати громадянину якісного супроводу його даних, їхньої цілісності, конфіденційності та доступності протягом тривалого часу. Ці параметри є критичними аспектами інформаційної взаємодії, яким повною мірою

відповідає лише програмне забезпечення з відкритим кодом. Необхідно гарантувати принцип рівності перед законом, тому що жодна фізична чи юридична особа не обмежується в правах придбання програмного забезпечення більше, ніж уже встановлено законодавством України.

Серед переваг слід виокремити ряд безпосередніх вигод, які матиме орган місцевого самоврядування в результаті використання комп'ютерних програм з відкритим кодом: «звільнення значних обсягів коштів та засобів для розвитку високотехнологічних сфер; професіонали структурних підрозділів комп'ютерних систем можуть аналізувати всі проблеми, що виникають, і за необхідності поліпшувати розробки, спираючись на легально доступну світову базу програмного забезпечення під різними типами публічних ліцензій; усунення причин використання нелегальних копій закритого комерційного програмного забезпечення (використання державою неліцензійного програмного забезпечення або навіть проста підозра щодо такої можливості повинні бути для будь-якого службовця потужним стимулом до зміни ситуації, що провокує зазіхання на права інтелектуальної власності)» [69].

## **2.2. Аналіз використання цифрових інструментів інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності органу місцевого самоврядування**

Цифровізація впливає на всі напрямки діяльності органів місцевого самоврядування. Найважливішим із них є використання технологій електронного урядування для підвищення ефективності виконання функцій органу місцевого самоврядування в сфері місцевого розвитку.

На основі проаналізованої теоретико-методологічної бази дослідження, вважаємо, що найбільш вагомими чинниками розвитку електронного урядування є індикатори якості надання послуг та доступу до публічної інформації, зручності користування веб-сайтом та оцінку системи електронного документообігу органів місцевого самоврядування. Кожна група критеріїв містить низку окремих показників і має «власну» систему оцінювання.



В категорію якості надання послуг та доступу до публічної інформації включено п'ять груп показників для оцінки доступу до інформації, адміністративних послуг, зворотного зв'язку з громадськістю, доступу до публічної інформації та загальної оцінки діяльності центрів надання адміністративних послуг. Загалом у цій категорії 47 показників.

Зручність користування веб-сайтом оцінюється за допомогою 8 показників, які з різних аспектів характеризують користувацький інтерфейс.

Для оцінки системи електронного документообігу органу місцевого самоврядування запропоновано 19 показників, що характеризують наявність системи внутрішнього документообігу, її інтеграція з іншими системами, мобільними пристроями, безпеку роботи в системі працівників, наявність електронного архіву документів.

У загальному вигляді модель оцінки розвитку електронного урядування можна представити як функцію багатьох змінних:

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

де  $I_{eg}$  – оцінка розвитку електронного урядування в момент часу  $t$ ;  $I_a$ ,  $W_u$ ,  $E_{ds}$  – субіндекси-індикатори розвитку електронного урядування у момент часу  $t$ .

Ми вважаємо, що запропонована система індикаторів відтворює кількісні та якісні аспекти розвитку електронного урядування, які доповнюють один одного і дають можливість одержати інформативну й цілісну характеристику розвитку електронного урядування, оцінити умови його формування і змін.

Деякі показники-стимулятори з обраних категорій потребують нормування. Здійснимо нормування за наступною формулою:

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

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

го показника  $i$ -ї групи серед порівнюваних міст, регіонів.

Нормування у статистичній обробці даних застосовується для того, щоб усі значення ознак потрапляли у коректні для порівняння діапазони.

Далі необхідно здійснити консолідацію аналітичних показників у синтетичні і визначити локальні показники.

Процес консолідації (агрегації) інформації здійснимо таким чином: визначимо ваги показників по виділених об'єктах; розрахуємо проміжні інтегральні індикатори; сформуємо єдину інтегральну оцінку.

Отже, на основі розрахованих на попередньому етапі нормованих значень аналітичних показників визначаємо синтетичні, або як їх називають локальні показники розвитку електронного урядування міст, регіонів за  $i$ -ю групою показників ( $S_{ik}$ ):

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

де  $m$  – кількість показників, що характеризують розвиток електронного урядування міста  $i$ -ї групи;  $a_{ij}$  – ваговий коефіцієнт  $j$ -го показника  $i$ -ї групи;  $k$  – кількість регіонів (галузей), ( $k = 1 \dots l$ ).

Методику розрахунку аналітичних, локальних та інтегрального показників наведено в табл. 2..

Таблиця 2.1

### Методика визначення інтегрального показника

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

|                                                                             |   |                      |                        |
|-----------------------------------------------------------------------------|---|----------------------|------------------------|
| 3                                                                           | 3 | $T_{31}/n_{31}$      | $n_{31} * \alpha_{31}$ |
| $S3k = n_{31} * \alpha_{31}$                                                |   | $S_{3k} * \lambda_3$ |                        |
| $k_{iii(k)} = S_{1k} * \lambda_1 + S_{2k} * \lambda_2 + S_{3k} * \lambda_3$ |   |                      |                        |

Примітка. Наведено за [20]

Для встановлення вагових коефіцієнтів у нашому дослідженні буде використано метод бального оцінювання об'єкта експертизи п'ятьма експертами, фахівцями з питань електронного урядування. Вагові коефіцієнти встановлюються на основі балів, які виставляються експертами і відображають суб'єктивну думку експерта щодо впливовості, цінності та важливості показника. Бали вибираються зі спеціальної оцінювальної числової шкали.

Методика та результати експертного методу розрахунку вагових коефіцієнтів подано в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

### Результати експертного методу оцінювання

| Показник | Значення, присвоєні експертами, $x_{ij}$ |                       |                       |                       |                       | Сума оцінок, присвоєних експертами | Загальна сума балів   | Результуюче значення коефіцієнта, $a_{ij}$ |
|----------|------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------------------|-----------------------|--------------------------------------------|
|          | Експерт 1                                | Експерт 2             | Експерт 3             | Експерт 4             | Експерт 5             |                                    |                       |                                            |
| 1        | 2                                        |                       |                       |                       |                       | 3                                  | 4                     | 5                                          |
|          | $X_{11}$<br>( $E_1$ )                    | $X_{11}$<br>( $E_2$ ) | $X_{11}$<br>( $E_3$ ) | $X_{11}$<br>( $E_4$ ) | $X_{11}$<br>( $E_5$ ) | $X_{11}$                           | $\sum_{i=1}^5 x_{1i}$ | $x_{11} / \sum_{i=1}^5 x_{1i}$             |
| 1.1      | 5                                        | 4                     | 3                     | 3                     | 5                     | 30                                 | 84                    | $30/84=0,357$                              |
|          | $X_{12}$<br>( $E_1$ )                    | $X_{12}$<br>( $E_2$ ) | $X_{12}$<br>( $E_3$ ) | $X_{12}$<br>( $E_4$ ) | $X_{12}$<br>( $E_5$ ) | $X_{12}$                           |                       | $x_{12} / \sum_{i=1}^5 x_{1i}$             |
| 1.2      | 1                                        | 1                     | 4                     | 1                     | 1                     | 8                                  |                       | $8/84=0,09$                                |
|          | $X_{13}$<br>( $E_1$ )                    | $X_{13}$<br>( $E_2$ ) | $X_{13}$<br>( $E_3$ ) | $X_{13}$<br>( $E_4$ ) | $X_{13}$<br>( $E_5$ ) | $X_{13}$                           |                       | $x_{13} / \sum_{i=1}^5 x_{1i}$             |
| 1.3      | 3                                        | 2                     | 2                     | 3                     | 4                     | 14                                 |                       | $14/84=0,16$                               |
|          | $X_{14}$<br>( $E_1$ )                    | $X_{14}$<br>( $E_2$ ) | $X_{14}$<br>( $E_3$ ) | $X_{14}$<br>( $E_4$ ) | $X_{14}$<br>( $E_5$ ) | $X_{14}$                           |                       | $x_{14} / \sum_{i=1}^5 x_{1i}$             |
| 1.4      | 4                                        | 5                     | 5                     | 5                     | 3                     | 22                                 |                       | $22/84=0,26$                               |
|          | $X_{15}$<br>( $E_1$ )                    | $X_{15}$<br>( $E_2$ ) | $X_{15}$<br>( $E_3$ ) | $X_{15}$<br>( $E_4$ ) | $X_{15}$<br>( $E_5$ ) | $X_{15}$                           |                       | $x_{15} / \sum_{i=1}^5 x_{1i}$             |
| 1.5      | 2                                        | 3                     | 1                     | 2                     | 2                     | 10                                 |                       | $10/84=0,12$                               |
|          | $X_1$<br>( $E_1$ )                       | $X_1$<br>( $E_2$ )    | $X_1$<br>( $E_3$ )    | $X_1$<br>( $E_4$ )    | $X_1$<br>( $E_5$ )    | $X_1$                              | $\sum_{i=1}^3 x_1$    | $x_1 / \sum_{i=1}^5 x_{1i}$                |
| 1.       | 3                                        | 2                     | 3                     | 3                     | 2                     | 13                                 | 30                    | $13/30=0,43$                               |

|    |                    |                    |                    |                    |                    |       |  |                             |
|----|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|-------|--|-----------------------------|
|    | $X_2$<br>( $E_1$ ) | $X_2$<br>( $E_2$ ) | $X_2$<br>( $E_3$ ) | $X_2$<br>( $E_4$ ) | $X_2$<br>( $E_5$ ) | $X_2$ |  | $x_2 / \sum_{i=1}^5 x_{1i}$ |
| 2. | 1                  | 1                  | 1                  | 2                  | 1                  | 6     |  | $6/30=0,2$                  |
|    | $X_3$<br>( $E_1$ ) | $X_3$<br>( $E_2$ ) | $X_3$<br>( $E_3$ ) | $X_3$<br>( $E_4$ ) | $X_3$<br>( $E_5$ ) | $X_3$ |  | $x_3 / \sum_{i=1}^5 x_{1i}$ |
| 3. | 2                  | 3                  | 2                  | 1                  | 3                  | 11    |  | $11/30=0,37$                |

Примітка. Розраховано автором

Кожен експерт у відповідному стовпчику табл. 2.2 (значення, присвоєні експертами,  $x_{ij}$ ) наводить бал від 1 до 5 для показників першої групи та від 1 до 3 для трьох груп показників, де відповідно 5 та 3 максимальні оцінки, а 1 – мінімальна.

Значущість аналітичного показника визначаємо за наступною формулою:

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

Причому, сума вагових коефіцієнтів аналітичних показників у межах відповідної групи має дорівнювати одиниці ( $\sum_{j=1}^m a_{ij} = 1$ ).

На основі локальних показників розвитку електронного урядування розраховуємо інтегральний індекс розвитку електронного урядування  $k$ -го міста, регіону ( $I_{eg}$ ) за формулою:

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

де  $q$  – кількість груп показників;  $\lambda_i$  – вплив(значущість)  $i$ -ї групи показників на інтегральну оцінку розвитку електронного урядування  $k$ -го міста, регіону.

Використовуючи модель (2.5) здійснено оцінку розвитку електронного урядування для міста Чортків впродовж 2020-2023 рр. Результати розрахунків занесено в таблицю 2.3.

Для побудови загального рейтингу та групування міст за рівнем розвитку електронного урядування розраховані інтегральні індекси необхідно проранжувати, використовуючи метод аналітичного групування, який передбачає наступні кроки:

1. Визначають кількість груп ( $n$ ) за формулою Стерджеса [12, с. 66]:

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

де  $N$  – кількість одиниць усієї сукупності.

2. Знаходять величину інтервалу підгруп за формулою [90, с. 27]:

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

Таблиця 2.3

**Розрахунок інтегрального індексу розвитку електронного урядування в м. Чортків на 2020-2023 рр.**

| №                                | Групи критеріїв                                         |      | Коефіцієнти | Значення за роками |        |        |        |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------|------|-------------|--------------------|--------|--------|--------|
|                                  |                                                         |      |             | 2020               | 2021   | 2022   | 2023   |
| 1.                               | Якість надання послуг та доступ до публічної інформації | 1.1  | 0,357       | 23                 | 23     | 23     | 25     |
|                                  |                                                         | 1.2  | 0,09        | 21                 | 21     | 21     | 21     |
|                                  |                                                         | 1.3  | 0,16        | 9                  | 12     | 9      | 11     |
|                                  |                                                         | 1.4  | 0,26        | 18                 | 18     | 18     | 18     |
|                                  |                                                         | 1.5  | 0,12        | 11                 | 11     | 11     | 12     |
|                                  |                                                         | Сума | 0,43        | 17,54              | 18,02  | 17,54  | 18,70  |
| 2.                               | Оцінка веб-сайту                                        |      | 0,2         | 6                  | 6      | 7      | 8      |
| 3.                               | Система внутрішнього електронного документообігу        |      | 0,37        | 15                 | 17     | 18     | 21     |
| Інтегральний індекс ( $I_{eg}$ ) |                                                         |      |             | 38,54              | 41,021 | 42,541 | 47,695 |

Примітка. Розраховано автором

Значення має інтервал варіації – (0; 75). Найкраща інтегральна оцінка ефективності управління регіональним соціальним розвитком у той період, коли індекс приймає значення, близьке до «75» і найгірший – в якому близьке до «0». Запропонована модель є відкритою для внесення логічних змін та доповнень.

Розподіл груп регіонів на кластери з використанням рейтингових значень за бальною системою дозволить нам виділити 5 кластерів, у яких розвиток е-урядування має подібні показники: А – високорозвинені; В – міста, що стрімко розвиваються; С – міста середнього рівня розвитку; D – міста, що розвиваються; Е – низько розвинені.

Результати моделювання розвитку електронного урядування м. Чортків впродовж 2020-2023 рр. наведено на рис. 2.6.

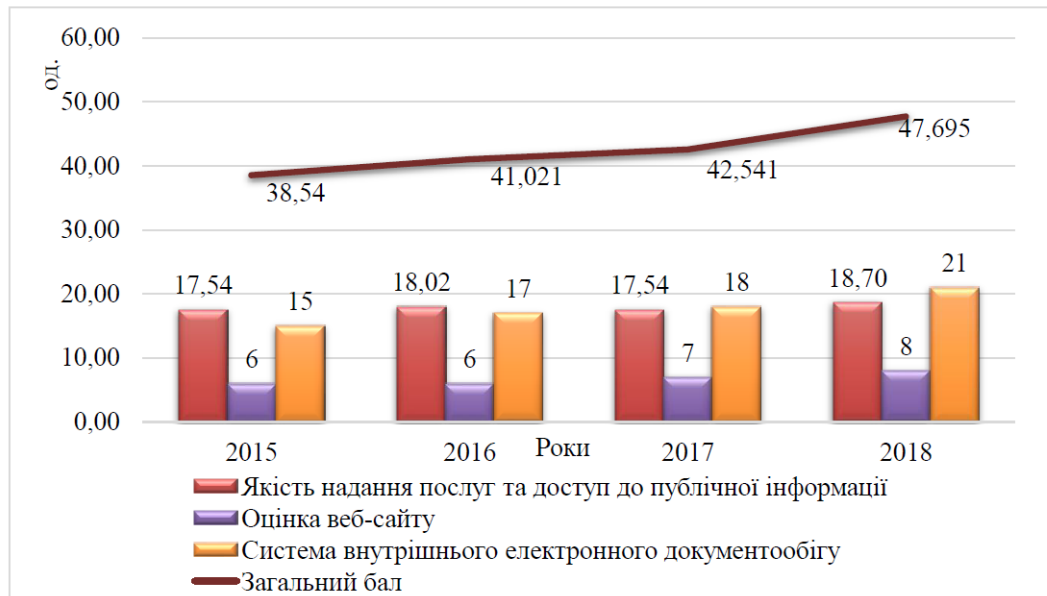


Рис. 2.6. Результати оцінювання розвитку електронного урядування в м. Чортків протягом 2020-2023 рр.

Примітка. Побудовано автором

Здійснено прогнозування значення інтегрального індексу розвитку електронного урядування в м. Чортків на 2025-2026 рр. на основі лінійного рівняння тренду.

Розрахунки здійснено в MS Excel (рис. 2.7). Використовуючи інтегральний індекс ми здійснили оцінку електронного урядування для міста Чорткова впродовж 2020-2023 рр. У 2020 р. значення індексу становило 38,45 (С – міста середнього рівня розвитку), у 2021 р. – 41,02 од. (С – міста середнього рівня розвитку), у 2022 р. – 42,54 од. (С – міста середнього рівня розвитку), у 2023 р. – 47,69 од. (В – міста, що стрімко розвиваються). Обрахувавши допоміжні показники, ми отримали лінійне рівняння тренду  $y_t = 2,9 * t + 21,2$ . На основі отриманого рівняння ми побудували прогнозні значення інтегрального індексу розвитку електронного урядування в м. Чортків на 2025-2026 рр.

Для 2025 р. цей показник за прогнозом становитиме 51,4 од., у 2026 р. – 55,6 од. (рис. 2.8). Отже, за прогнозом у 2025 р. значення інтегрального індексу розвитку електронного урядування в м. Чортків матиме позитивну динаміку, і

Чортків увійде до групи міст, що стрімко розвиваються.

|    | A             | B                        | C            | D                          | E     | F     | G        | H |
|----|---------------|--------------------------|--------------|----------------------------|-------|-------|----------|---|
| 1  | <b>Роки</b>   | <b>Фактичне значення</b> | Зміна часу t | $y_t \cdot t$              | $t^2$ | $Y_i$ |          |   |
| 2  |               | $y_t$                    |              |                            |       |       |          |   |
| 3  | 2014          | 38,54                    | -2           | -77,08                     | 4     | 37,21 |          |   |
| 4  | 2015          | 41,021                   | -1           | -41,021                    | 1     | 40,98 |          |   |
| 5  | 2016          | 42,541                   | 1            | 42,541                     | 1     | 42,01 |          |   |
| 6  | 2017          | 47,695                   | 2            | 95,39                      | 4     | 47,30 |          |   |
| 7  | <b>Всього</b> | 169,797                  |              | 19,83                      | 10    |       |          |   |
| 8  |               |                          |              |                            |       |       |          |   |
| 9  |               | Лінійне рівняння тренду  |              | $y_i = 2,9 \cdot t + 21,2$ |       | a=    | 21,22463 |   |
| 10 |               |                          |              |                            |       | b=    | 1,983    |   |
| 11 |               | Прогнозні значення       |              |                            |       |       |          |   |
| 12 |               |                          |              |                            |       |       |          |   |
| 13 |               | Роки                     | t            | $Y_i$                      |       |       |          |   |
| 14 |               | 2018                     | 3            | 51,40                      |       |       |          |   |
| 15 |               | 2019                     | 4            | 55,60                      |       |       |          |   |
| 16 |               |                          |              |                            |       |       |          |   |

Рис. 2.7. Прогнозування значення інтегрального індексу розвитку електронного урядування в м. Чортків на 2025-2026 рр.

Примітка. Побудовано автором

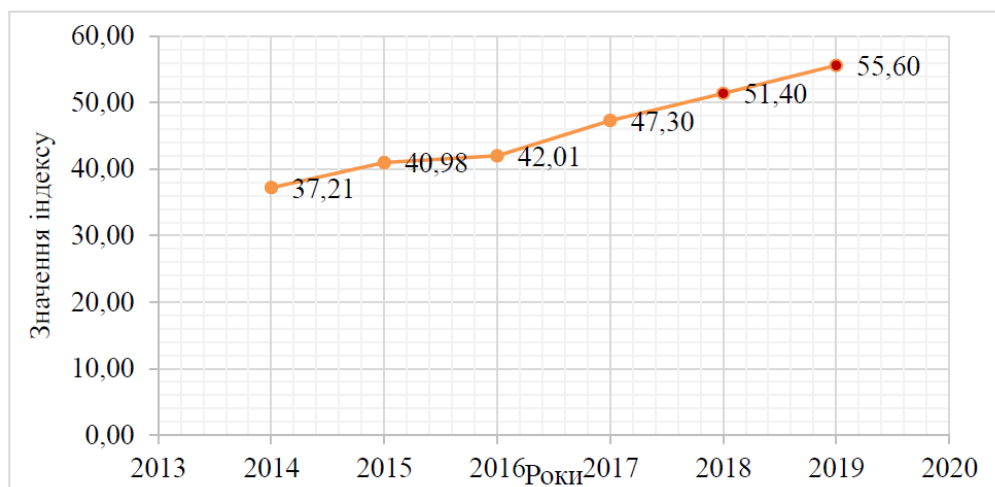


Рис. 2.8. Прогнозування значення інтегрального індексу розвитку електронного урядування в м. Чортків на 2025-2026 рр.

Примітка. Побудовано автором

Отже, апробація моделі показала можливість її використання для оцінки стану розвитку електронного урядування на місцевому рівні. Вона дозволяє: провести системний аналіз проблеми, її структуризацію та представлення у вигляді ієрархії; сформувати базу даних фактичного стану міст через

розрахунок як інтегрального індексу, так і його структурних компонентів, працювати з різноманітною статистичною інформацією; поряд з широким колом кількісних характеристик розвитку електронного урядування враховувати якісні сторони проблеми, які не мають безпосереднього числового вираження. Запропонована модель є відкритою для внесення логічних змін та доповнень.



### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО- АНАЛІТИЧНОГО СУПРОВОДУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

### **3.1. Обґрунтування необхідності розробки бренда міста для стимулювання його розвитку та підвищення рівня конкурентоспроможності**

Будь-яка територія (країна, регіон, область, місто) «прагне посісти своє унікальне місце у свідомості споживачів, як реальних, так і потенційних, сформувати свою ідентичність та конкурентні переваги, що дадуть змогу протягом тривалого часу бути привабливою. Саме за допомогою брендингу території можна залучити туристів, сформувати внутрішню, регіональну сферу промисловості та послуг, що позитивно відобразиться на формуванні «точок економічного зростання», кількості робочих місць, покращенні якості життя, концентрації людських та інвестиційних ресурсів всередині території та впізнавання поза її межами».

Бренд міста – «це особливість міста (конкурентна перевага), яка відрізняє його від інших міст, виражена в яскравих і привабливих ідеях, символах, цінностях, образах, що дає можливість привабити інвестиційні ресурси, туристичні потоки, жителів, кваліфіковану робочу силу» []. Відповідно, брендинг міста – «це цілеспрямована діяльність, націлена на створення і розвиток бренду міста. Йде мова про комплексний підхід, а не тільки про створення логотипу чи гасла міста. Брендинг міста не може мати поодинокий чи випадковий характер, оскільки це принесе відносно слабкі й нетривалі результати» []. Зважаючи на розбіжності в понятійному апараті та алгоритмах створення бренду міста, ми пропонуємо свій алгоритм розроблення та реалізації стратегії бренду малих міста, який передбачає реалізацію таких етапів: 1) формування робочої групи; 2) дослідження особливостей міста; 3) розроблення стратегії бренду міста; 4) підтримка

створеного бренду міста та промоція міста; 5) оцінка ефективності сформованого бренду міста (рис. 3.1).

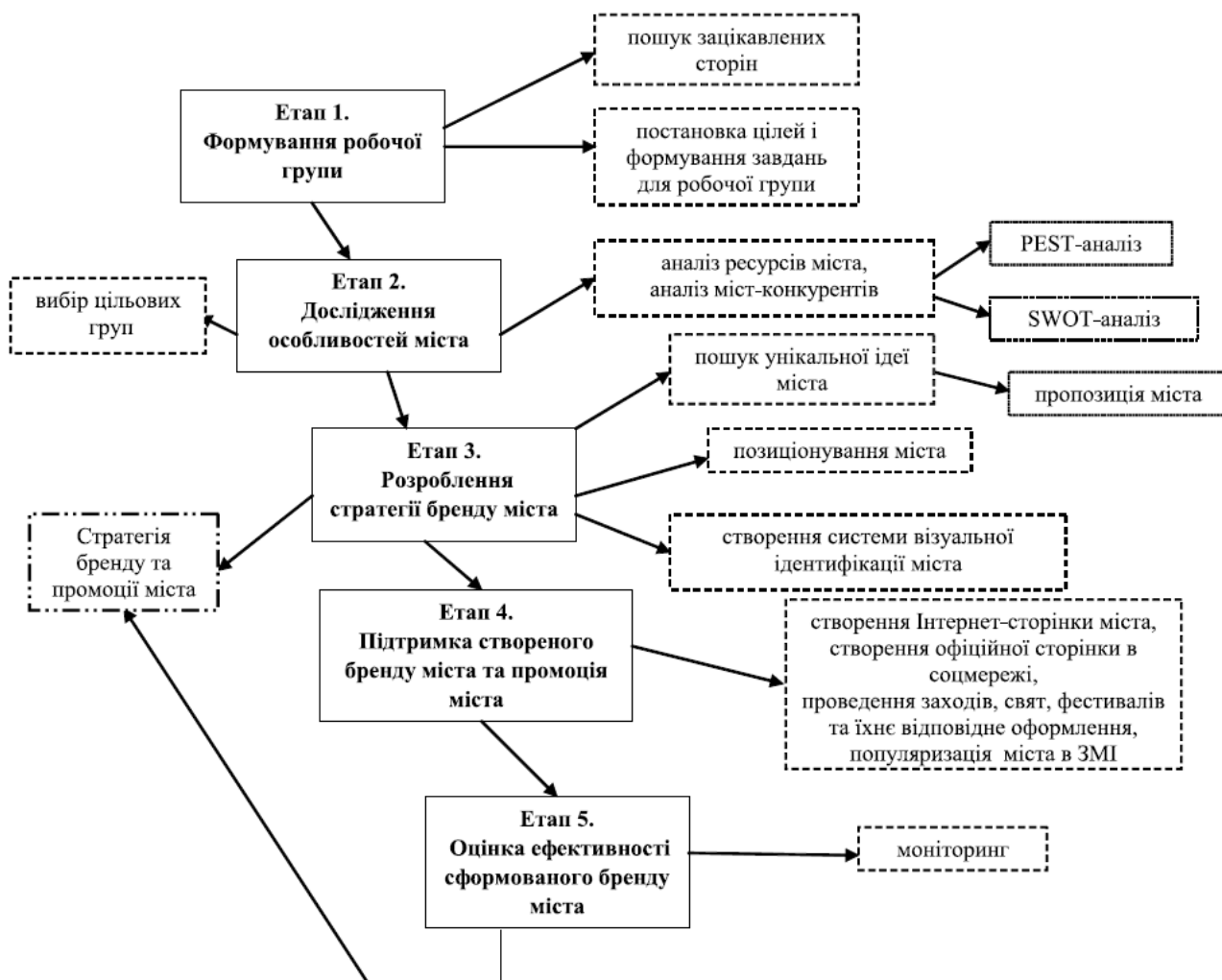


Рис. 3.2. Пропонований алгоритм розробки та реалізації бренду міста Чортків

Примітка. Сформовано автором

Перший етап «розроблення та реалізації стратегії бренду міста» передбачає пошук зацікавлених сторін та, відповідно, формування постійної робочої групи – фахівців з різних сфер діяльності (представників органів місцевого самоврядування, науковців, культурних діячів, дизайнерів та ін.). Після створення такої групи необхідно окреслити план роботи, чітко сформулювати цілі та основні завдання, що мають бути виконані в процесі розроблення та реалізації стратегії бренду міста, а також терміни їх виконання».

Другий етап «Дослідження особливостей міста» передбачає «аналіз ресурсів міста, міст-конкурентів, існуючого іміджу міста, цільових груп та оцінки його потенціалу, виявлення конкурентних переваг. Для цього слід зібрати та проаналізувати велику кількість інформації, зокрема, офіційну статистичну звітність; стратегічні документи міста, району, області; публікації у ЗМІ, Інтернеті; думки мешканців та ін. На цьому етапі, окрім аналізу існуючого іміджу міста, його ресурсного потенціалу та характерних рис, слід заглибитися в історію міста, етапи його розвитку, злети і падіння. При дослідженні міста можна використовувати різноманітний методичний інструментарій: соціологічні опитування, громадські консультації, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, моніторинг рейтингу сайту міста» та ін.

Важливим джерелом інформації про місто є «соціологічні опитування – анкетування мешканців міста, бесіди з представниками ділових кіл, що працюють у місті, Так, скажімо, мешканців варто запитати про ставлення до міста; бажання чи небажання виїхати з нього; довіру до місцевої влади; проблеми і перспективи розвитку міста тощо. Це дає змогу отримати інформацію про сильні та слабкі сторони міста, з'ясувати ставлення мешканців до міста і місцевої влади та їхні очікування. Таким чином досліджується існуючий імідж міста серед різних цільових аудиторій. Окрім того, можна провести конкурс серед учнів на тему «Місто моєї мрії», що може забезпечити нові ідеї щодо розвитку міста».

Для виявлення особливостей міста важливо проводити консультації з громадськістю – «представниками ключових сфер функціонування міста. Це можуть бути керівники інституцій культури, представники місцевого бізнесу, працівники туристичної галузі, головні редактори місцевих ЗМІ, ректори вузів (директори шкіл), представники органів місцевого самоврядування (зокрема, представники відділу стратегії, розвитку і промоції міста, центру туристичної інформації) та ін. Консультації з громадськістю щодо унікальних особливостей міста та варіантів концепції бренду можуть відбуватися спочатку у формі дискусії, а пізніше – у формі індивідуальних зустрічей учасників робочої групи

та осіб, що виразили потребу в детальнішому обговоренні даного питання [9]. Громадські консультації також дають змогу глибше зрозуміти особливості функціонування міста, пізнати його сильні і слабкі сторони та безпосередньо отримати міркування фахівців різних сфер щодо напрямів розвитку міста».

Для розробки концепції бренду міста дуже важливим є аналіз міст-конкурентів. «Для початку слід визначити, які міста є конкурентами. Тут можна керуватися такими критеріями, як географічне положення, економічний потенціал, існуючий імідж міста, однакова кількість мешканців, схожі субпродукти. Після того слід дослідити унікальні риси та програму брендингу міст-конкурентів, щоб відрізнитися від них».

Важливим елементом стратегії бренду є «вибір та характеристика цільових груп, адже бренд будується у свідомості конкретних осіб. Цільова група – це вибрана в результаті відповідного аналізу частина осіб, які будуть споживачами бренду, його «користувачами». Традиційним способом визначення цільової групи є вибір осіб, що відповідають визначеним суспільно-демографічним критеріям: вік, стать, освіта, місце проживання, кількість дітей, дохід, майновий стан. Зростає також популярність психографічної характеристики цільової групи, коли група вибирається на основі її поведінки і стилю життя, а не демографічних характеристик».

Цільовими аудиторіями брендингу міста можуть бути «державні органи влади вищого рівня, жителі (як існуючі, так і потенційні), туристи, інвестори та підприємці. Ф. Котлер виокремлює такі цільові групи маркетингу міста: жителі (потенційні та існуючі), працівники, бізнесмени та інвестори, рекреатори, студенти. Важливо, щоб бренд міста максимально охоплював усі цільові аудиторії, але частіше за все їхнє рівнозначне охоплення є не вигідним для міста, адже деяким з них важливо залучити туристів, а для інших це майже неможливо (немає «туристичних магнітів»), тому вони працюють над залученням інвестицій в інші сфери. Саме тому необхідно виділити найбільш пріоритетні цільові аудиторії» [3].

Третій етап передбачає «розроблення стратегії бренду міста на основі зібраної інформації на попередньому етапі. На цьому етапі слід визначити положення в якому місто планує опинитися у майбутньому. Як правило позиціонування відбувається на рівні функцій, які виконує місто, ролі, яку воно відіграє в суспільній і економічній структурі держави» [8]. Також слід виділити «унікальні характеристики (унікальне призначення) міста, які ляжуть в основу його бренду. Такі характеристики і будуть конкурентними перевагами міста. В основі концепції бренду можуть бути мальовничі природні об'єкти, знакові фігури, історичні чи визначні події, інфраструктурні спорудження, вузька спеціалізація міста в певній галузі».

Позиціонування міста – «один з найважливіших елементів концепції бренду, який дає можливість місту бути знаним у майбутньому. Позиціонування бренду повинно відповідати характеристиці міста, бути привабливим для цільових груп і унікальним з точки зору конкуренції. Окрім цього, на позиціонування міста впливають економічні, суспільні, культурні та інші тренди, а також тенденції у сфері територіального маркетингу».

Слід також враховувати очікування споживачів. Зауважимо, що концепція позиціонування не повинна дуже розходитися з успішною попередньою маркетинговою діяльністю міста.

«В деяких випадках відшукати унікальні характеристики міста доволі важко, тому конкурентними перевагами можна вважати характеристики, визначені як сильні сторони при SWOT-аналізі. Такі характеристики оцінюються експертами за обраною бальною шкалою, що є підставою для складання профілю привабливості міста. Профіль привабливості є графічним інструментом, який ідентифікує позицію конкурентних переваг міста серед його конкурентів» [3].

Приклади позиціонування міст: «туристичне місто; розважальне місто (м. Лас-Вегас); місто-сад; місто-музей (м. Коломия); розумне місто (м. Острог); екомісто; місто унікального іміджу (місто, де жив Герой); місто зустрічей (м. Вроцлав); місто – королівська резиденція, курорт над озером (м. Августів).

Отже, позиціонування міста – це напрямок, у якому належить прямувати, створюючи імідж міста. Відзначимо, що при створенні стратегії бренду міста слід перенести концепцію позиціонування на конкретні субпродукти міста. Це означає, що якщо місто позиціонується себе як «осередок творчих професій», то ідея творчості має пронизувати підприємництво, освітній, культурний, туристичний чи інші ключові сектори міста» [10].

Після того, як місто знайшло своє унікальне призначення на регіональному, національному та міжнародному рівнях, слід сформулювати місію міста, що є тим бажаним майбутнім, в який мають повірити і якого мають прагнути всі суб'єкти міської спільноти.

«Бренд міста може і повинен задати стратегічний вектор розвитку території. Однак для того, щоб цей план виявився життєздатним, в основі бренду повинна лежати сильна ідея, яка представляє місто як явище в країні і світі та дозволяє поєднати інтереси багатьох десятків і сотень тисяч людей, які населяють його територію. З цією метою слід розробити систему візуальної ідентифікації міста, яка передбачає створення відповідних атрибутів, тобто зовнішніх ознак, фізичних та функціональних характеристик, які відрізняють один бренд від інших. Особливість атрибутів бренду полягає в тому, що вони «ненав'язливо» нагадують оточуючим, про яке саме місто йдеться».

Можна виділити такі атрибути бренду: «назва бренду, слоган або специфічні фрази, малюнок або зображення, поєднання певних кольорів та шрифтів, музика або голос, відомі особистості або персонажі тощо. Набір атрибутів залежить від особливостей міста та його характеристик, від цільової аудиторії та засобів комунікації. Атрибути бренду міста можна поділити на дві категорії: основні (ім'я (назву) бренду; логотип (герб, символ), слоган, мелодія (звук)); допоміжні (рекламна продукція, сувеніри, «фірмовий» транспорт, білборди, візитки тощо)».

«Через правильний підбір атрибутів бренду можна досягти необхідного позитивного ефекту ідентифікації одного міста від іншого. Атрибути бренду повинні у своїй сукупності або ж кожен окремо впливати на сенсорні органи

людини, тобто формувати зорове, слухове та інші відчуття. Набір атрибутів є однією зі складових індивідуальності бренду, поряд з містом – основним елементом індивідуальності. Під індивідуальністю бренду розуміють сукупність особливостей, які допомагають споживачу ототожнити продукт з даним брендом. Завдання стратегії бренду – ідентифікувати індивідуальність бренду та, за допомогою комунікаційної підтримки, донести цю інформацію до споживача».

Проте необхідно зазначити, що функціями атрибутів бренду, крім формування індивідуальності, є ще й те, що вони повинні викликати у споживача певний набір позитивних емоцій, прихильність та довіру.

«До створення концепції бренду доцільно залучати не тільки учасників робочої групи, а й мешканців міста, можна провести конкурс на розробку логотипа міста. Цей етап завершується створенням брендбуку міста. Брендбук – це детальна інструкція з використання всіх розроблених для міста атрибутів (логотип, фірмовий шрифт, фірмовий колір тощо)».

Четвертий етап «Підтримка створеного бренду міста та промоція міста» повинен завершитись створенням комунікаційної PR-програми міста, яка буде складовою всієї стратегії бренду міста.

«Підтримку та промоцію бренду міста можна здійснювати, використовуючи такі заходи: створення відповідного стилю міста, що передбачає оформлення громадського транспорту (аеропорти, вокзали, зупинки, метрополітен), навігації (схеми, вивіски), надання унікального стилю міським об'єктам (музеям, паркам, іншим установам); проведення заходів, свят, фестивалів та їхнє відповідне оформлення; популяризація міста в Інтернеті (вдосконалення і відповідне оформлення Інтернет-сторінки, створення офіційної сторінки у соцмережах); організація рекламної кампанії міста – розміщення інформації про іміджеві заходи на білбордах, організація рекламної кампанії на радіо і телебаченні; створення ділового порталу міста, де буде висвітлюватись інформація про ділове життя міста, інвестиційні проекти та інша корисна інформація для підприємців та інвесторів; просування

позитивної інформації щодо створення інфраструктурних об'єктів; промоція субпродуктів бренду міста; спорудження цікавих унікальних будівель або збільшення інтересу до існуючих тощо».

Робота над підтримкою та промоцією міста повинна здійснюватись постійно. У результаті місто буде гідно представлене в інформаційному просторі.

Оцінку ефективності сформованого бренду міста ми виділяємо як окремий етап брендингу міста. Мова йде про аналіз досягнення поставлених цілей і визначення нових позицій міста (за моделлю С. Анхольта) та, за необхідності, повернення до початкового етапу.

«Єдиної методики оцінювання програм брендингу міста поки-що немає, оскільки критерії мають бути сформовані з урахуванням унікальності міста. Однак, якщо програма орієнтована на формування ділового іміджу міста (місто буде позиціонувати себе, як діловий центр), то основними критеріями для оцінки можна обрати: обсяг зовнішніх та внутрішніх інвестицій, що надійшли за визначений період у реалізацію проектів на території міста; кількість реалізованих інвестиційних проектів на території міста; розвиток бізнес-інфраструктури; кількість та ефективність проведених бізнес-заходів (форумів, виставок, конференцій, круг лих столів); створення нових робочих місць тощо».

Отже, для того, щоб виграти в конкурентній боротьбі за інвестиції, нових жителів, туристів, малому місту слід створювати та реалізовувати програму брендингу. Запропонований авторами алгоритм допоможе швидко справитись з поставленим завданням.

### **3.2. Запровадження інструментарію контролінгу в систему інформаційно-аналітичного супроводу діяльності органу місцевого самоврядування**

Вдосконалення інформаційного забезпечення варто розглядати не лише через призму впровадження цифрових технологій, але й з точки зору



використання функції контролінгу. Контролінг має на меті диференціацію інформаційних баз даних публічних інститутів та вдосконалення інформаційного супроводу функціонального механізму управління. Його основною метою є створення системи, яка забезпечувала б керівництво повною, достовірною та своєчасною інформацією, необхідною для прийняття оптимальних управлінських рішень.

Контролінг є окремим напрямом аналітичної діяльності, який об'єднує інформаційне, аналітичне та прогностичне забезпечення управлінських процесів. Його ключовим завданням є виявлення проблем на ранніх етапах їхнього виникнення і внесення коректив у діяльність публічних інститутів до того, як ці проблеми переростуть у критичні ситуації. Це дозволяє значно зменшити ризики неефективності в управлінських процесах.

Для ефективного застосування контролінгу в системі публічного управління доцільним є створення спеціального структурного підрозділу в Чортківській міській раді – служби контролінгу. Такий підрозділ буде відповідати за організацію сучасних інформаційних баз даних, впровадження систем моніторингу для підвищення прозорості діяльності, аналіз критичних ситуацій та їх прогнозування, а також оптимізацію управлінських рішень на основі отриманих даних.

Інтеграція контролінгу в діяльність публічних інститутів дозволить забезпечити ефективність управлінських процесів, своєчасне реагування на виклики, а також розвиток сучасних механізмів управління, які відповідають потребам цифрової епохи. Створення служби контролінгу в Чортківській міській раді стане важливим кроком до підвищення якості надання публічних послуг і оптимізації управлінських функцій.

Служба контролінгу відіграє важливу роль в управлінні інформаційними потоками та процесами поточного аналізу, забезпечуючи регулювання планових і фактичних показників. Її основне завдання – попередження помилок, відхилень і прорахунків, що можуть виникнути в ході управлінської діяльності.

До переліку основних завдань служби контролінгу належить кілька ключових функцій. Однією з них є сприяння ухваленню рішень під час розробки та затвердження поточних планів. Це передбачає детальний аналіз і підтримку на кожному етапі планування. Служба також має консультувати й самостійно проводити спеціальні економічні дослідження, які допомагають краще зрозуміти економічні процеси та визначити оптимальні рішення.

Контролінг передбачає координацію планів на всіх рівнях організації, що сприяє їх узгодженості та досягненню поставлених цілей. Крім того, служба забезпечує контроль за дохідною та витратною частинами кошторису бюджетної установи, щоб уникнути перевищення витрат або недоотримання доходів.

Одним із важливих завдань є підготовка зведень планових і фактичних показників для керівників і фахівців структурних підрозділів Чортківської міської ради, які залучені до процесу планування і контролю. Ці зведення дозволяють отримати повну картину виконання планів та своєчасно реагувати на будь-які відхилення.

Окрім цього, служба контролінгу має ухвалювати рішення щодо характеристик систем, методів та організації управління і планування. Це дозволяє постійно вдосконалювати управлінські процеси, впроваджувати нові методики та підходи, які відповідають сучасним вимогам.

Таким чином, служба контролінгу є важливим елементом ефективного управління, що забезпечує прозорість, обґрунтованість і злагодженість управлінських рішень.

Ефективність виконання службою контролінгу своїх завдань безпосередньо впливає на продуктивність роботи структурних підрозділів Чортківської міської ради. Для успішного впровадження контролінгу в цій сфері доцільно дотримуватися такого алгоритму:

1. Визначення цілей управління: чітке формулювання стратегічних і оперативних цілей, які спрямовані на підвищення якості надання публічних послуг.

2. Створення інформаційної бази даних: формування централізованої та актуальної бази даних для забезпечення ефективного надання послуг громадянам.

3. Вибір ефективних шляхів досягнення цілей: аналіз можливих підходів і вибір оптимальних методів для досягнення поставлених завдань.

4. Упорядкування інформаційного супроводу бюджетування: впровадження партисипативного підходу (залучення громадськості) до процесів планування бюджету.

5. Упорядкування інформаційного супроводу кадрового менеджменту: організація чіткої системи управління кадровими ресурсами з використанням сучасних підходів.

6. Розробка та впровадження системи обліку та звітності: створення ефективної управлінської системи, яка забезпечуватиме прозорість та оперативність облікових і звітних процесів.

7. Застосування новітніх інформаційних технологій в управлінні: використання сучасних програмних рішень для автоматизації процесів і підвищення ефективності управління.

Цей алгоритм дозволить створити дієву систему контролінгу, яка сприятиме підвищенню ефективності діяльності Чортківської міської ради та якості надання публічних послуг.

Ефективність діяльності служби контролінгу може бути підтверджена такими результатами:

1. Створення системи збирання оперативної інформації: забезпечення своєчасного та якісного отримання даних для управлінських потреб.

2. Формування аналітичних звітів по видатках для керівників: надання чітких і зрозумілих звітів, які допомагають аналізувати та контролювати бюджетні витрати.

3. Збільшення ступеня деталізації інформації про видатки: глибокий аналіз фінансових потоків з метою підвищення прозорості використання ресурсів.

4. Рекомендації з формування спеціальних фондів: підготовка пропозицій для створення резервів та фондів, необхідних для ефективного управління фінансами.

5. Аналіз та удосконалення документообігу: впровадження змін для оптимізації документообігу з метою скорочення часу обробки та зменшення ризиків помилок.

6. Допомога в автоматизації обробки інформації: сприяння впровадженню автоматизованих систем для обробки даних про фінансово-господарську діяльність.

7. Прийняття ефективних управлінських рішень: підтримка керівництва через підготовку релевантної інформації для обґрунтованих рішень.

Ці результати свідчать про успішну реалізацію функцій служби контролінгу та її значення для підвищення ефективності управлінських процесів.

У більшості випадків ефективність контролінгу оцінюють через порівняння досягнутих показників роботи органу публічної влади з результатами минулих або майбутніх (планових) періодів.

Одне із ключових завдань контролінгу в публічних органах полягає у створенні такого інформаційного середовища, яке забезпечуватиме координацію між підсистемами внутрішньо організаційного менеджменту, функціональної діяльності та надання публічних послуг. Контролінг у сфері внутрішнього контролю за діяльністю державного органу спрямований на якісну оцінку досягнення стратегічних цілей і завдань, а також на мінімізацію ризиків, що виникають через зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Основні напрямки контролінгу в цій сфері включають: виявлення та аналіз відхилень від планових показників; управління ризиками; оцінку дотримання регламентованих процедур у процесі надання публічних послуг; аналітичний супровід облікової, фінансової та статистичної звітності. Ці

функції забезпечують ефективність управлінських процесів і дозволяють досягати поставлених цілей із врахуванням змінних умов середовища.

У сучасних умовах воєнного стану, безпекових загроз та численних викликів, використання контролінгу для інформаційного забезпечення управлінських рішень набуває особливого значення. Це дозволяє ефективно реагувати на ризики та невизначеність, які постійно супроводжують управлінську діяльність в таких умовах.

Процес прийняття рішень в умовах невизначеності має свої особливості, які були вдало обґрунтовані О.Т. Іващук. Для цього використовується підхід, де вхідна інформація представляється у вигляді матриці. У цій матриці кожен рядок відповідає можливим альтернативам управлінських рішень, а стовпці – станам системи, які можуть виникнути в залежності від зовнішніх або внутрішніх умов.

Такий підхід дозволяє структурувати наявні дані, враховувати можливі сценарії розвитку подій і обирати найбільш оптимальну альтернативу, враховуючи рівень ризиків і можливостей. Завдяки цьому контролінг стає важливим інструментом для ефективного управління навіть у найскладніших умовах.

«Кожній альтернативі та кожному стану системи відповідає результат (наслідок), який визначає виграш (або втрати) при виборі даної альтернативи й реалізації даного стану. Отже, якщо  $a_i$  представляє альтернативу  $i$  ( $i = \overline{1, n}$ ),  $S_j$  представляє можливий стан  $j$  ( $j = \overline{1, m}$ ), то  $V(a_i, S_j)$  описує відповідний результат. У загальному випадку  $V(a_i, S_j)$  може бути неперервною функцією аргументів  $a_i$  та  $S_j$ .»

У дискретному випадку зазначені дані представляються матрицею:

$$\begin{array}{c|ccc}
 & S_1 & \cdots & S_m \\
 \hline
 a_1 & V(a_1, S_1) & \cdots & V(a_1, S_m) \\
 \vdots & \vdots & \vdots & \vdots
 \end{array} \quad (3.1)$$

$$a_m \quad \left| \quad V(a_n, S \quad \dots \quad V(a_n, S_m$$

Використання сподіваних величин припускає можливість багаторазового розв'язку однієї і тієї самої задачі, доки не будуть отримані достатньо точні розрахункові формули. Математично це твердження виражається таким чином. Нехай  $x$  - випадкова величина з математичним сподіванням  $M(x)$  і дисперсією  $D(x)$ . Розглянемо випадкову вибірку обсягом –  $x_1, x_2 \dots x_n$ .

Вибіркове середнє визначається за формулою:

$$\bar{x} = \frac{x_1 + \dots + x_n}{n} \quad (3.2)$$

Дане рівняння має дисперсію, що дорівнює  $\frac{D(x)}{n}$ .

Оскільки  $\lim_{n \rightarrow \infty} \frac{D(x)}{n} = 0$ , то  $\bar{x}$  наближається до  $M(x)$ .

Іншими словами, «при достатньо великому обсязі вибірки різниця між вибіровим середнім і математичним сподіванням прямує до нуля. Отже, використання критерію сподіваного значення допустиме лише у випадку, коли одне і те саме рішення доводиться приймати значну кількість разів. Навпаки, якщо необхідність у прийнятті деякого рішення зустрічається дуже рідко, то вибірове середнє може значно відрізнятись від  $M(x)$ ».

Адміністративний контролінг базується на використанні різноманітних інформаційних джерел. Система інформаційних потоків у рамках контролінгу охоплює фіксацію, рух і обробку даних, які допомагають керівництву здійснювати управління як внутрішніми процесами, так і функціональною діяльністю, зокрема наданням публічних послуг.

Ефективне впровадження системи контролінгу потребує повної автоматизації формування та використання інформаційних потоків. Це передбачає активне застосування сучасних цифрових технологій, які забезпечують миттєвий доступ до необхідної інформації, сприяють розвитку

інформаційної культури та дають змогу якісно надавати публічні послуги дистанційно.

Система електронного врядування дозволяє вирішити низку актуальних завдань, зокрема:

1. Оптимізація ресурсів: скорочення трудових і фінансових витрат у державних структурах завдяки ефективному обміну інформацією між відомствами.

2. Покращення якості послуг: підвищення рівня сервісу, що надається органами влади населенню.

3. Скорочення часу: забезпечення швидшого доступу громадян до державних послуг за допомогою інформаційних технологій.

4. Удосконалення управління: підвищення ефективності управлінських механізмів і самої системи.

5. Підвищення прозорості: збільшення можливостей громадян контролювати діяльність органів влади через відкритість і прозорість системи.

Сучасні цифрові технології значно впливають на якість і швидкість надання публічних послуг. Вони спрощують процес взаємодії громадян і юридичних осіб із виконавчими органами влади, роблять ці процеси менш витратними за часом і більш зручними.

Ступінь цифровізації управлінських процесів безпосередньо впливає на добробут населення та економічний розвиток країни. Зростає також інформаційна відкритість публічних органів, що підвищує рівень довіри громадян до державної системи управління.

Одним із ключових аспектів контролінгу є надання консультаційних послуг, які повинні інтегрувати здобутки цифрових трансформацій, сучасні комунікаційні та інформаційно-інтелектуальні технології. Важливим елементом цього процесу є використання неформалізованої бази знань. Синергія цих складових може привести до створення digital-технологій, які сприятимуть організаційно-економічним та управлінським трансформаціям.

Використання digital-моделі в цьому контексті дозволяє поєднувати

консалтингові послуги з інтерактивним маркетингом, командним менеджментом, маркетинговою та сервісною діяльністю, що значно підвищує ефективність надання публічних послуг.

Запровадження такої моделі особливо ефективно в роботі секторів: комунікацій з громадськістю; взаємодії з громадськими організаціями; інформаційного та документального супроводу.

Результати впровадження digital-моделі:

1. Клієнтоорієнтованість і клієнтоцентрованість: побудова системи, орієнтованої на потреби споживачів публічних послуг; формування позитивного клієнтського досвіду (Customer Experience), який покращує сприйняття публічних послуг громадянами.

2. Інновативність: здатність до сприйняття та впровадження інновацій; постійна орієнтація на нові технологічні рішення.

3. Крос-канальна взаємодія: поєднання оф-лайн і он-лайн консультаційних процесів; забезпечення взаємодії з користувачами через різні комунікаційні канали.

4. Центр відповідальності: створення структурного підрозділу, відповідального за інформаційно-комунікативну взаємодію; можливість залучення фахівців і експертів з інших установ для підвищення якості консультаційних послуг.

Впровадження digital-моделі в рамках консультаційних послуг дозволить забезпечити клієнтоорієнтованість, інноваційність, ефективну комунікацію з громадськістю та громадськими організаціями. Це сприятиме підвищенню якості публічних послуг, їх доступності та прозорості, що є важливим фактором розвитку сучасного управління.



## ВИСНОВКИ

Проведене у кваліфікаційній роботі дослідження інформаційно-аналітичного супроводу управління розвитком територіальної громади на прикладі Чортківської міської громади та Чортківської міської ради дозволило зробити наступні висновки і навести пропозиції.

В роботі територіальна громада розглядається як «соціальна економічна система, яка складається з наступних підсистем: економічної, соціальної, інфраструктури, підсистеми політичного управління, ресурсів та навколишнього середовища, а також людського розвитку».

В ході дослідження встановлено, що територіальні громади бувають двох видів: міські (місто, селище міського типу) та сільські (село, хутір).

Встановлено, що міста України як територіальні громади є «особливим типом соціально-економічних підсистем і важливими структуроутворюючими елементами державної системи України, в яких є сконцентрованими людські, матеріальні, інформаційні і фінансові ресурси країни».

В результаті проведеного дослідження встановлено, що інформація як науковий термін не має єдиного визначення. У різних галузях її розглядають по-різному: як знання, поняття, набір символів, повідомлення, юридичний документ, аналітичний супровід, канал зв'язку чи навіть інструмент конкурентного позиціонування. Інформація також може бути засобом політичного впливу, захисту національних інтересів, актом регламентування чи ймовірнісною складовою математичних розрахунків. Її багатогранність зумовлює широту її використання в різних сферах.

В публічному управлінні інформація є основою всіх процесів: від розробки та ухвалення управлінських рішень до їхньої реалізації та оцінки результативності. Вона забезпечує ефективність управлінського впливу та є ключовою для виконання владними інститутами їхніх функцій з надання публічних послуг. У контексті цифровізації національної економіки інформаційне забезпечення формує єдиний урядовий інформаційний простір, що сприяє інтеграції, трансформації та модернізації державних структур.

Сучасне інформаційне забезпечення публічних інститутів характеризується: зростанням ролі інформаційних ресурсів та інформаційно-комунікаційних технологій; формуванням нових технологічних укладів, заснованих на масовому використанні інформаційних технологій; розвитком економіки знань, де людський капітал стає основним ресурсом, а інформаційний обмін охоплює міжнародний, національний та регіональний рівні; підвищенням значущості інформаційної безпеки особистості, суспільства та держави.

Інформаційне забезпечення є однією з найважливіших функцій у системі публічного управління. Його якість визначає обґрунтованість прийнятих рішень і ефективність роботи публічного менеджменту, що в кінцевому результаті впливає на розвиток суспільства.

Управління розвитком Чортківської міської громади здійснює Чортківська міська рада. Однією із основоположних функцій Чортківської міської ради є залучення інвестицій в економіку міста, що сприяє всебічному розвитку міста. Реалізація цієї функції здійснюється двома відділами: відділом економічного розвитку, інвестицій та комунальної власності та відділом муніципального розвитку, інновацій та енергоефективності.

Детальний моніторинг організації інформаційно-аналітичного супроводу управління розвитком Чортківської міської громади дозволив виявити ряд недоліків: функції залучення інвестицій в економіку міста закріплені за двома відділами: відділом економічного розвитку, інвестицій та комунальної власності та відділом муніципального розвитку, інновацій та енергоефективності; у назві досліджуваних відділів дублюються терміни, оскільки «економічний розвиток» є одним із складових елементів «місцевого розвитку»; функції залучення інвестицій та впровадження інновацій розділені між двома відділами, що є не зовсім правильно, оскільки інвестиції та інновації тісно пов'язані між собою; у положенні про відділ економічного розвитку, інвестицій та комунальної власності за відділом закріплено дуже мало функцій, які б сприяли залученню інвестицій в економіку міста.

В роботі здійснено оцінювання використання технологій електронного урядування в життєдіяльності м. Чортків впродовж 2020-2023 рр. У 2020 р. значення індексу становило 38,45 (С – міста середнього рівня розвитку), у 2021 р. – 41,02 од. (С), у 2021 р. – 42,54 од. (С), у 2023 р. – 47,69 од. (В – міста, що стрімко розвиваються). Обрахувавши допоміжні показники отримано лінійне рівняння тренду  $y_t = 2,9 \cdot t + 21,2$ . На основі отриманого рівняння побудовано прогнозні значення інтегрального індексу розвитку електронного урядування в м. Чортків на 2025-2026 рр. Для 2025 р. цей показник за прогнозом становитиме 51,4 од., у 2026 р. – 55,6 од. Отже, за прогнозом у 2026 р. значення інтегрального індексу розвитку електронного урядування в м. Чортків матиме позитивну динаміку, і місто увійде до групи міст, що стрімко розвиваються.

Для формування умов стійкого розвитку міста необхідно зосередитися на реалізації таких пріоритетних складових: «1) економічній, яка передбачає використання інструментів в руслі забезпечення ефективного використання всіх видів ресурсів, що орієнтовані на зниження або усунення тиску екосистеми міста; 2) екологічній, як пріоритетний напрям відновлення первинної якості стану природного середовища до рівня, який не шкодить екосистемам і населенню міста; 3) соціальній, яка передбачає використання інструментів у напрямі підвищення умов проживання населення в місті; 4) інноваційній, яка передбачає активне використання нових інструментів управління процесом функціонування міста».

Для нарощення інвестиційного потенціалу досліджуваного міста ми пропонуємо розробити бренд території, за допомогою якого можна залучити туристів, сформувати внутрішню, регіональну сферу промисловості та послуг, що позитивно відобразиться на формуванні «точок економічного зростання», кількості робочих місць, покращенні якості життя, концентрації людських та інвестиційних ресурсів всередині території та впізнавання поза її межами.

Розробити бренд міста Чортків ми пропонуємо на основі алгоритму, який складається з п'яти послідовних етапів: формування робочої групи; дослідження особливостей міста; розроблення стратегії бренду міста;

підтримка створеного бренду міста та промоція міста; оцінка ефективності сформованого бренду міста.

Вдосконалення інформаційно-аналітичного супроводу діяльності органу місцевого самоврядування варто розглядати не лише з точки зору впровадження цифрових технологій, але й через інтеграцію функції контролінгу. Контролінг покликаний структурувати та диференціювати інформаційні бази даних публічних інститутів, забезпечуючи вдосконалений інформаційний супровід функціонального механізму управління.

Головна мета контролінгу полягає у створенні системи, яка забезпечує керівництво повною, достовірною та своєчасною інформацією для прийняття оптимальних управлінських рішень.

У сфері внутрішнього контролю за діяльністю органу місцевого самоврядування контролінг спрямований на: якісну оцінку досягнення стратегічних цілей і завдань; мінімізацію ризиків, які виникають через зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Основні напрямки контролінгу у цій сфері включають: 1) виявлення та аналіз відхилень від планових показників, що дозволяє своєчасно реагувати на ризики та запобігати їхньому негативному впливу; 2) управління ризиками, забезпечуючи їхнє систематичне виявлення, аналіз та мінімізацію; 3) оцінювання дотримання процедур регламентації надання публічних послуг для забезпечення їхньої відповідності стандартам і вимогам; 4) аналітичний супровід звітності, зокрема облікової, фінансової та статистичної, що підвищує прозорість та ефективність управлінських процесів.

Впровадження функції контролінгу дозволить значно підвищити ефективність управління, зокрема у сфері державного управління, та сприятиме досягненню стратегічних цілей у динамічних умовах сучасного середовища.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**