

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

МЕЛЬНИК ТЕТЯНА ОЛЕКСАНДРІВНА

УДК 353.07:303

ДИСЕРТАЦІЯ

**ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ**

Спеціальність 281 “Публічне управління та адміністрування”

Галузь знань 28 “Публічне управління та адміністрування”

Подається на здобуття наукового ступеня
доктора філософії у галузі публічного управління та адміністрування

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ Мельник Тетяна Олександрівна

Науковий керівник – **Дегтярьова Ія Олександрівна**,
доктор наук з державного управління, професор

Київ – 2023

АНОТАЦІЯ

Мельник Т.О. Інформаційно-аналітичне забезпечення публічного управління регіональним розвитком. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 “Публічне управління та адміністрування”. Київський національний університет імені Тараса Шевченка, МОН України, Київ, 2023.

У дисертації вирішено актуальне наукове завдання, яке полягає в отриманні нових науково обґрунтованих результатів у галузі знань 28 “Публічне управління та адміністрування” щодо вдосконалення організації інформаційно-аналітичного забезпечення публічного управління регіональним розвитком в державі на основі новітніх теоретико-методологічних підходів, міжнародних стандартів та світових тенденцій у цій сфері, спрямованих на підвищення ефективності публічно-управлінських рішень щодо розвитку регіонів.

Перший розділ дисертації присвячено теоретико-методологічним основам організації інформаційно-аналітичного забезпечення публічного управління регіональним розвитком, зокрема в розділі розкрито базові поняття, узагальнено сутнісні характеристики інформаційно-аналітичного забезпечення публічного управління регіональним розвитком, здійснено функціональний аналіз складових системи інформаційно-аналітичного забезпечення ефективного публічного управління регіональним розвитком.

У другому розділі проаналізовано зарубіжні практики організації інформаційно-аналітичного забезпечення публічного управління регіональним розвитком, а також визначено ключові характеристики сучасного стану організації інформаційно-аналітичного забезпечення в Україні. Встановлено, що значну роль в інформаційно-аналітичному забезпеченні публічного управління регіональним розвитком відіграють неурядові структури, мережа яких в Україні є досить розвиненою. Проте їх загальна ефективність щодо участі в інформаційно-аналітичному

забезпеченні регіонального управління ще залишається на неналежному рівні.

Аналіз практик інформаційно-аналітичного забезпечення публічного управління регіональним розвитком США, Фінляндії, Польщі, Нової Зеландії та інших держав, а також ЄС засвідчив, що унікальність проблем регіонального розвитку різних держав потребують особливого інформаційно-аналітичного забезпечення, специфічних підходів до їх розв'язання й відповідних організаційно-правових умов інформаційно-аналітичної роботи.

За підсумками аналізу зарубіжного досвіду запропоновано до перспективного застосування в Україні таких інструментів інформаційно-аналітичного забезпечення публічного управління регіональним розвитком: дорожніх карт; обміну досвідом і кращими практиками між регіонами Європи шляхом надання премій за результатами конкурсів; науково-дослідницьких семінарів із залученням людей із різноманітними компетентностями і досвідом, у тому числі людей із регіонів з низьким рівнем розвитку, сільських і прикордонних територій; періодичних соціологічних опитувань громадян в процесі формування та реалізації стратегій регіонального розвитку; інтеграцію великих даних; спільне управління даними.

Третій розділ містить пропозиції щодо моделі модернізації системи інформаційно-аналітичного забезпечення публічного управління регіональним розвитком. Така модель охоплює підсистеми розвитку людського потенціалу, інституціонального розвитку та технологічного розвитку. Кожна підсистема характеризується відповідними напрямками та інструментами для модернізації інформаційно-аналітичного забезпечення, серед яких підвищення компетентності фахівців з інформаційно-аналітичного забезпечення публічного управління регіональним розвитком; забезпечення належного рівня мотивації публічних управлінців до якісного інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності органів публічної влади; долучення дослідницьких структур до управління регіональним розвитком;

адаптація механізмів інформаційно-аналітичного забезпечення публічного управління регіональним розвитком до умов війни та невизначеності.

Крім того, за підсумками дослідження у третьому розділі обґрунтовано, що підходи до організації інформаційно-аналітичного забезпечення публічного управління у світі переважно мають глобальний інтегративний характер і дедалі більше передбачають застосування цифрових технологій, відкритість даних, оновлення способів подачі інформації, й загалом орієнтовані на забезпечення сталого розвитку. Ці підходи відображають усталені міжнародні стандарти і мають враховуватися у процесі вироблення та реалізації вітчизняної публічної політики у сфері регіонального розвитку.

Наукова новизна полягає в отриманні нових науково обґрунтованих результатів, які вирішують конкретне наукове завдання – удосконалення організації інформаційно-аналітичного забезпечення публічного управління регіональним розвитком в державі на основі новітніх теоретико-методологічних підходів, міжнародних стандартів та світових тенденцій у цій сфері.

Найбільш вагомими науковими результатами дисертації є такі:

у перше:

– визначено структурно-змістові характеристики і складові належного інформаційно-аналітичного забезпечення публічного управління регіональним розвитком (інституціональні, компетентнісні, дослідницькі, технологічні, організаційні), відповідні їм набори функцій та умови реалізації, що в сукупності можуть бути використані суб'єктами регіонального управління як методологічні інструменти для вироблення управлінських рішень і формування відповідних систем моніторингу та оцінювання;

– теоретичний опис трансформаційних викликів щодо інформаційно-аналітичного забезпечення публічного управління регіональним розвитком в умовах війни, а саме таких: відсутність доступу до державних реєстрів даних; неповної чи недостовірної інформації; відсутності стабільного зв'язку на

окремих територіях; втрата актуальності багатьох даних за попередній період; організація інформування цивільного населення щодо способів та шляхів евакуації, функціонування об'єктів інфраструктури; необхідність виявлення нових логістичних зв'язків; здійснення аналітичної діяльності в умовах стресу та загрози життю, що в сукупності зумовлюють зміну функцій і пріоритетів діяльності місцевих і регіональних органів публічної влади;

– розроблено концептуальну модель модернізації системи інформаційно-аналітичного забезпечення публічного управління регіональним розвитком, яка складається з трьох взаємопов'язаних підсистем забезпечення: компетентнісного; інституціонального; технологічного; зміни в яких мають системно-детермінуючий характер;

удосконалено:

– класифікацію аналітичних центрів, яка на відміну від існуючих класифікацій, стосується саме публічного управління регіональним розвитком, зокрема аналітичні центри пропонується поділяти на ті, які функціонують в: 1) Києві та досліджують формування державної регіональної політики; 2) обласних центрах і досліджують формування державної регіональної політики та політики регіонів; 3) обласних центрах і досліджують питання політики регіонального та місцевого розвитку; усього запропонована класифікація налічує 37 аналітичних центрів та дозволяє суб'єктам регіонального управління вибрати ті центри, які найбільше підходять для поставлених аналітичних цілей;

– комплекс загальних принципів аналітичної діяльності для публічного управління, а саме доповнено їх перелік (цілеспрямованість, системність, актуальність, своєчасність, активність, ініціативність, достовірність, об'єктивність, повнота, безперервність, альтернативність, гнучкість, обґрунтованість) принципами доступності, лаконічності та візуалізації, які насамперед призначені для поліпшення багаторівневої взаємодії в процесі становлення в Україні багаторівневого регіонального управління;

набуло подальшого розвитку:

– понятійно-термінологічний апарат галузі знань публічного управління та адміністрування, зокрема розвинуто й уточнено зміст понять з позицій функціонального підходу: *“публічне управління регіональним розвитком”*, яке пропонується розглядати як спільну узгоджену діяльність органів державної влади, органів місцевого самоврядування, зарубіжних і міжнародних організацій, суб’єктів бізнесу, інституцій громадянського суспільства та окремих громадських діячів з підготовки, впровадження та оцінювання управлінських рішень щодо розвитку регіонів; *“інформаційно-аналітичне забезпечення публічного управління регіональним розвитком”* – це діяльність публічних і приватних акторів різних рівнів, що передбачає проведення досліджень з питань розвитку регіонів, збір та аналіз даних, здійснення ними обміну, з метою прийняття й реалізації аргументованих управлінських рішень щодо вирішення завдань стратегічного і поточного регіонального управління;

– знання про факти, які розкривають новітні світові тенденції інформаційно-аналітичного забезпечення публічного управління регіональним розвитком, що на відміну від раніше відомих фактів (відкритість даних, публічно-приватне партнерство, цифровізація та ін.), стосуються збору та управління даними, зокрема це посилення вертикально-горизонтальної багатосуб’єктної інтеграції в процесі збору даних, формування і використання великих даних у державі, поява міждержавної співпраці щодо управління даними;

– підходи до організації ІАЗ публічного управління регіональним розвитком, що на відміну від існуючих стосується умов війни та поствоєнного відновлення, зокрема на основі інтегрованої та інтероперабельної інформаційної системи управління відбудовою та розвитком регіонів, що забезпечуватиме взаємодію електронних ресурсів та реєстрів (ГІС-портал; реєстр пошкодженого та зруйнованого майна; реєстри у сфері будівельної діяльності та ін.), а також міститиме вбудований блок

(модуль) щодо конкурсного відбору проєктів відновлення територіальних громад та управління такими проєктами; створення такої системи дозволить забезпечити ефективність та прозорість відбудови;

– класифікація інструментів інформаційно-аналітичного забезпечення публічного управління регіональним розвитком, які пропонується групувати з позицій їх корисності для досягнення цілей сталого розвитку за такими групами: навчальні та інформаційно-просвітницькі, науково-інформаційні, аналітично-інтеграційні, інформаційно-комунікаційні; дана класифікація відповідає завданням Порядку денного у сфері сталого розвитку на період до 2030 року і може бути використана для системного розроблення і вдосконалення документів щодо регіональної політики;

– перелік спеціальних базових компетентностей, якими мають володіти фахівці з інформаційно-аналітичного забезпечення публічного управління регіональним розвитком, а саме відповідно до дескрипторів Національної рамки кваліфікацій (знання, уміння/навички, комунікація, відповідальність і автономія), що призначений для розроблення посадових інструкцій, організації відбору фахівців на відповідні посади, формування індивідуальних програм професійного розвитку, розроблення програм підвищення кваліфікації та розвитку освітньо-професійних програм за спеціальністю 281 “Публічне управління та адміністрування”.

Результати дисертаційного дослідження можуть бути використані закладами вищої освіти при розробленні навчальних програм з підготовки фахівців з інформаційно-аналітичного забезпечення публічного управління регіональним розвитком, в науково-дослідній роботі з цього напрямку.

Практичні пропозиції також будуть корисними для застосування в організації діяльності органів публічної влади різних рівнів, громадських та інших неурядових організацій, що є суб'єктами публічного управління регіональним розвитком.

Ключові слова: інформаційні системи та технології, регіональна політика, регіональне управління, ефективність та якість управління,

прийняття управлінських рішень, організація, стратегічне планування, дослідження, орган публічної влади, громадська організація, компетентність, освітня програма, цифровізація, інтеграція даних, сталий розвиток регіонів.

ABSTRACT

Melnyk Tetiana, Information and analytical support to public administration of regional development. Manuscript.

The thesis for obtaining the PhD degree in Public administration. – Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ministry of Education and Science of Ukraine, Kyiv, 2023.

The thesis solves an urgent scientific task of obtaining new scientifically based results in the field of knowledge 28 "Public management and administration" regarding the improvement of the organization of information and analytical support of public administration of regional development in Ukraine on the basis of the latest theoretical and methodological approaches, international standards and global trends in this area, aimed at increasing the effectiveness of public administration decisions in the field of regions' development.

The first section of the thesis is devoted to the theoretical and methodological foundations of the organization of information and analytical provision to public administration of regional development, in particular, the section discloses basic concepts, summarizes the essential characteristics of information and analytical provision of public management of regional development, performs a functional analysis of the components of the system of information and analytical provision of effective public administration of regional development.

The second chapter analyzes foreign practices of the organization of information and analytical support for public management of regional development and key characteristics of the current state of the organization of information and analytical support in Ukraine. It was established that non-governmental institutions, whose network in Ukraine is quite developed, play a significant role in the information and analytical provision of public administration of regional development. However, their overall efficiency in terms of participation in the information and analytical provision of regional administration still remains at an inadequate level.

Analysis of the practices of information and analytical provision of public management of regional development in the USA, Finland, Poland, New Zealand and others, as well as the EU, showed that the uniqueness of regional development problems of various states require special information and analytical provision of approaches to their solution and the corresponding organizational and legal conditions of information and analytical work.

Based on the results of the analysis of foreign experience, the following tools for informational and analytical support of public management of regional development are proposed to be used in Ukraine in the future: toolkit of road maps; stimulating the exchange of experience and best practices between the regions of Europe by awarding prizes based on the results of competitions; scientific-research seminars with the involvement of people with various competencies and experience, including people from backward regions, rural and border areas; periodic sociological surveys of citizens in the process of formation and implementation of regional development strategies; integration of big data; shared data management.

The third section contains proposals for the model of modernization of the system of information and analytical support to the public administration of regional development. Such a model covers subsystems of human potential development, institutional development, and technological development. Each subsystem is characterized by relevant directions and tools for the modernization of information and analytical support, including improving the competence of specialists in information and analytical support to the public administration of regional development; ensuring the appropriate level of motivation of public managers for high-quality information and analytical support of the activities of public authorities; involvement of research institutions in the management of regional development; adaptation of the mechanisms of information and analytical provision of public administration of regional development to the conditions of war and uncertainty.

In addition, according to the results of the study, the third chapter substantiates that the approaches to the organization of information and analytical provision of public administration in the world mainly have a global integrative character and increasingly involve the use of digital technologies, the openness of data, updating methods of providing information, and are generally oriented towards ensuring sustainable development. These approaches reflect international standards and should be taken into account in the process of developing and implementing domestic public policy in the field of regional development.

Scientific novelty obtains new scientifically based results that solve a specific scientific task - improving the organization of information and analytical support for public administration of regional development in Ukraine based on the latest theoretical and methodological approaches, international standards, and global trends in this field.

The most important scientific results of the dissertation are the following:

for the first time:

– the structural and content characteristics and components of proper information and analytical provision of public administration of regional development (institutional, competence-based, research, technological, organizational) were determined; sets of functions and conditions of implementation that are corresponding such characteristics and components and can be used by subjects of regional administration as methodological tools for making management decisions and forming relevant monitoring and evaluation systems;

– a theoretical description of transformational challenges regarding the information and analytical provision of public administration of regional development in war conditions, namely: lack of access to state data registers; incomplete or inaccurate information; lack of stable communication in certain territories; loss of relevance of many data of the previous period; organization of informing the civilian population about methods and ways of evacuation, functioning of infrastructure facilities; the need to identify new logistics

connections; implementation of analytical activities in conditions of stress and threat to life, which collectively lead to a change in the functions and priorities of the activities of local and regional public authorities;

– a conceptual model of modernization of the system of information and analytical provision of public administration of regional development was developed, which consists of three interrelated subsystems of provision: competency-based; institutional; technological; changes in them have a system-determining character;

has been improved:

– the classification of think tanks, which, unlike the existing classifications, concerns the public administration of regional development, and in particular, think tanks are proposed to be divided into those that function in 1) Kyiv and investigate the formation of state regional policy; 2) regional centers and research the formation of state regional policy and the policy of regions; 3) regional centers and research issues of regional and local development policy; in total, the proposed classification includes 37 think tanks and allows subjects of regional administration to choose those think tanks that are most relevant for the analytical goals;

– a set of general principles of analytical activity for public administration, namely, their list (purposefulness, systematicity, relevance, timeliness, activity, initiative, reliability, objectivity, completeness, continuity, alternative, flexibility, evidence-based) supplemented with the principles of accessibility, brevity, and visualization, which are foremost intended to improve multi-level interaction in the process of establishing multi-level regional administration in Ukraine;

further development has taken place:

– the conceptual and terminological apparatus of the field of knowledge of public administration, in particular, the content of concepts from the standpoint of the functional approach has been developed and clarified: "public management of regional development", which is proposed to be considered as a mutual coordinated activity of state authorities, local self-government bodies, foreign and

international organizations, business entities, civil society institutions and individual public figures for the preparation, implementation and evaluation of management decisions regarding the development of regions; "informational and analytical provision of public administration of regional development" is the activity of public and private actors of various levels, which involves conducting research on issues of regional development, collecting and analyzing data, carrying out their exchange, with the aim of making and implementing evidence-based management decisions on solving the tasks of strategic and the current regional administration;

- knowledge of facts that reveal the latest global trends in information and analytical support for public administration of regional development, which, unlike previously known facts (openness of data, public-private partnership, digitalization, etc.), are related to data collection and management, in particular, this strengthens vertical-horizontal multi-subject integration in the process of data collection, formation and use of big data in the state, emergence of interstate cooperation on data management;

- approaches to the organization of the informational and analytical support to public administration of regional development, which, unlike the existing ones, concerns the conditions of war and post-war reconstruction, in particular, based on an integrated and interoperable information system for managing the reconstruction and development of regions, which will ensure the interaction of electronic resources and registers (GIS portal; register of damaged and destroyed property; registers in the field of construction activities, etc.), and will also contain a built-in block (module) regarding the competitive selection of projects for the restoration of territorial communities and the management of such projects; creation of such a system will ensure the efficiency and transparency of reconstruction;

- classification of tools for information and analytical provision of public administration of regional development, that are proposed to be grouped according to their use for achieving the goals of sustainable development according to the

following: educational and informational, scientific and informational, analytical and integrative, informational and communicational; this classification corresponds to the tasks of the Agenda in the field of sustainable development for 2030 and can be used for the systematic development and improvement of regional policy documents;

– a list of special basic competencies that specialists in information and analytical support of public management of regional development must possess, namely in accordance with the descriptors of the National Framework of Qualifications (knowledge, abilities/skills, communication, responsibility and autonomy), which is intended for the development of job instructions, selection of specialists for relevant positions, formation of individual professional development programs, development of advanced training programs and development of educational and professional programs in Public administration specialty.

The results of the dissertation research can be used by institutions of higher education when developing educational programs for training specialists in information and analytical support of public administration of regional development, in research work in this direction.

Practical proposals will also be useful in the organization of activities of public authorities at various levels, public and other non-governmental organizations that are subjects of public administration of regional development.

Keywords: information systems and technologies, regional policy, regional management, efficiency and quality of management, management decision-making, organization, strategic planning, research, public authority, public organization, competence, educational program, digitalization, data integration, sustainable development of regions.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. Мельник Т.О. Окремі аспекти організації інформаційно-аналітичного забезпечення публічного управління регіональним розвитком. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. К. : НАДУ, 2018. №2. С. 253-265. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnadu_2018_2_18.

DOI: 10.36030/2664-3618-2018-2-253-265.

2. Мельник Т. О. Складові належного інформаційно-аналітичного забезпечення публічного управління регіональним розвитком. *Ефективність державного управління* : зб. наук. пр. Вип. 4(65) : у 2 ч. Ч. 1 / за заг. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2020. С. 139-154. URL: <https://epa.nltu.edu.ua/index.php/journal/article/view/35>.

DOI: 10.33990/2070-4011.65.2020.226466.

3. Мельник Т. О., Дегтярьова І. О. Спеціальні компетентності фахівців, які здійснюють інформаційно-аналітичне забезпечення публічного управління регіональним розвитком. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 18. С. 72–77. *Особистий внесок*: запропоновано перелік спеціальних базових компетентностей, якими мають володіти фахівці з інформаційно-аналітичного забезпечення публічного управління регіональним розвитком, а саме відповідно до дескрипторів Національної рамки кваліфікацій (знання, уміння/навички, комунікація, відповідальність і автономія). URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/18_2021.pdf.

DOI: 10.32702/2306-6814.2021.18.72.

4. Мельник Т.О. Організаційно-правові засади участі аналітичних центрів в управлінні регіональним розвитком. Збірник наукових праць “Вісник післядипломної освіти”, серія “Соціальні та поведінкові науки”. Вип. 19 (48) 2022. Київ. С. 227-246. URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/visnyk_PO/19_48_2022/social/Bulletin_19_48_Social_and_behavioral_sciences_Melnyk.pdf.

DOI: 10.32405/2522-9931-2022-19(48)-227-246.

5. Verbivska L., Lutsiv R., Dehtiarova I., Melnyk T., Domin M. Analysis of Current Trends in the Regional Smart Economy: Challenges and Prospects for Ukraine. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2022. 1(42), pp. 351–360 (**Web of Science**). *Особистий внесок: охарактеризовано вплив цифровізації на розвиток регіонів та описано практики інформаційно-аналітичного забезпечення регіонального управління*. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3718>.

DOI: /10.55643/fcaptr.1.42.2022.3718.

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

1. Мельник Т.О. Міжнародні стандарти практико-орієнтованих компетентностей фахівців у галузі публічного управління та адміністрування. *Актуальні питання підготовки фахівців у сфері публічного управління та адміністрування* : матеріали щоріч. наук.-практ. конф. за міжнар. участю. (Київ, 1-2 листоп. 2018 р.) : у 2 т. / ред. колегія: В. С. Куйбіда, А.П. Савков, І.О. Дегтярьова та ін. Київ : НАДУ, 2018. Т. 1. С. 243–247.

2. Мельник Т.О. Інструменти інформаційно-аналітичного забезпечення сталого розвитку України та її регіонів. *Теорія та практика публічного управління та адміністрування у XXI сторіччі* : матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю здобувачів вищої освіти та молодих вчених (Київ, 30 листоп. 2018 р.) : за заг. ред. В. С. Куйбіди, О. М. Петроє, І. О. Дегтярьової. Київ : НАДУ, 2018. С. 221–223.

3. Мельник Т.О. Організаційно-інформаційне забезпечення управління регіональним розвитком Хорватії: кейс для України. *Україна 2030: публічне управління для сталого розвитку* : матеріали щоріч. міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 2020 р.) : у 3 т. / за заг. ред. А. П. Савкова, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2020. Т. 3. С. 89-91.

4. Мельник Т.О. Застосування інструменту інтеграції даних в публічному управлінні. *Державне і муніципальне управління: теорія, методологія, практика* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Запоріжжя, 5-6 березня 2021 р. Запоріжжя: Класичний приватний університет, 2021. С. 42-45.

5. Мельник Т.О. Актуальні компетентності для реалізації цілі державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки щодо інформаційно-аналітичного забезпечення. *30 років незалежності України: досягнення, виклики, перспективи* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 10 верес. 2021 р.) за заг. ред. Л.Г. Комахи, О.М. Андрєєвої, В.А. Гошовської. Київ: ННІ ПУДС КНУ, 2021. с. 266-267.

6. Мельник Т.О. Геоінформаційні системи управління територіальним розвитком. *Місьцеве самоврядування в Україні та світі: теорія і практика* : матеріали I міжнар. наук.-практ. конф. (м. Полтава, 7 грудня 2021 р.) за заг. ред. Т.М. Лозинської, О.В. Дорофєєва. Полтава : ПДАУ, 2021. с. 304-308.

7. Мельник Т.О., Рожнова Т.Є. Напрями посилення ролі Think Tanks в подоланні розриву між знаннями та політикою. *Сучасні політичні технології: досвід та перспективи реалізації в Україні*: матеріали Всеукр. відкритої наук.-практ. конф., м. Київ, Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського, 17 грудня 2021 р.; ред. колегія : Ія Дегтярьова, Владислав Котляр, Олександр Кульга, Тетяна Мельник та ін. К.: ДКС-Центр, 2021. с. 20-25.

8. Мельник Т.О. Виклики та завдання щодо інформаційно-аналітичного забезпечення регіонального управління в умовах війни та в поствоєнний період. *Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в*

поствоєнний період в Україні: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Київ, 15-28 квітня 2022 р.), ред. колегія : І.О. Дегтярьова, В.С. Куйбіда, П.М. Петровський та ін., уклад. Т.О. Мельник. Т. 1. К. : ДЗВО “УМО” НАПН України, 2022. 213 с.

Наукові праці, які додатково відображають наукові результати дисертації:

1. Мельник Т.О. Шляхи підвищення спроможності посадових осіб об'єднаних територіальних громад до стратегічного планування. *Інституціоналізація публічного управління в Україні: стан проблем та перспективи розвитку* : монографія ; за заг ред. С.К. Хаджирадевої. Київ : НАДУ, 2018. С. 163-172.

2. Мельник Т.О. Підходи до наукової діяльності за умов демократизації українського суспільства; Наукова результативність та практична значимість комплексного наукового проєкту “Державне управління та місцеве самоврядування”. *Модернізація галузі науки державного управління в умовах суспільних реформ в Україні*: монографія / за заг. ред. О. М. Петроє, Л. І. Федулової. Київ: НАДУ, 2020. С. 193-205; 232-251. Свідоцтво про реєстрацію авторського права на твір від 16 вересня 2020 р. № 99737.

3. Методичні матеріали з підготовки до вступних випробувань до Національної академії державного управління при Президентіві України у 2020 році / уклад.: В. М. Вакуленко та ін. ; за ред. А. П. Савкова, І. О. Дегтярьової, Т. О. Мельник. Київ : НАДУ, 2020. 200 с.

4. Мельник Т.О. Державна цільова програма. Публічне управління : термінол. слов. / уклад. : В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2018. С. 35-36.

5. Мельник Т.О. Проектна діяльність органів публічної влади. Публічне управління : термінол. слов. / уклад. : В. С. Куйбіда, М. М. Білинська,

О. М. Петроє та ін. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2018. С. 134-135.

6. Сучасні політичні технології: досвід та перспективи реалізації в Україні : матеріали Всеукр. відкритої наук.-практ. конф., м. Київ, Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського, 17 грудня 2021 р.; ред. колегія : Ія Дегтярєва, Владислав Котляр, Олександр Кульга, Тетяна Мельник та ін. К.: ДКС-Центр, 2021. 176 с.

7. Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах, м. Київ, ДЗВО “Університет менеджменту освіти” НАПН України, 15-28 квітня 2022 р.; ред. колегія : І.О. Дегтярєва, В.С. Куйбіда, П.М. Петровський та ін., уклад. Т.О. Мельник. Т. 1. К. : ДЗВО “УМО” НАПН України, 2022. 213 с.

8. Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах, м. Київ, ДЗВО “Університет менеджменту освіти” НАПН України, 15-28 квітня 2022 р.; ред. колегія : І.О. Дегтярєва, В.С. Куйбіда, П.М. Петровський та ін., уклад. Т.О. Мельник. Т. 2. К. : ДЗВО “УМО” НАПН України, 2022. 246 с.

9. Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах, м. Київ, ДЗВО “Університет менеджменту освіти” НАПН України, 15-28 квітня 2022 р.; ред. колегія : І.О. Дегтярєва, В.С. Куйбіда, П.М. Петровський та ін., уклад. Т.О. Мельник. Т. 3. К. : ДЗВО “УМО” НАПН України, 2022. 155 с.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	21
ВСТУП.....	22
РОЗДІЛ 1 БАЗОВІ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ЩОДО ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ.....	35
1.1. Сутність та базові поняття інформаційно-аналітичного забезпечення публічного управління регіональним розвитком	35
1.2. Структурно-змістові характеристики інформаційно-аналітичного забезпечення публічного управління регіональним розвитком	49
1.3. Функціональний аналіз системи інформаційно-аналітичного забезпечення ефективного публічного управління регіональним розвитком	67
Висновки до розділу 1.....	98
РОЗДІЛ 2 ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ У СВІТІ ТА В УКРАЇНІ.....	100
2.1. Аналіз зарубіжних практик щодо інформаційно-аналітичного забезпечення публічного управління регіональним розвитком	100
2.2. Сучасний стан організації інформаційно-аналітичного забезпечення публічного управління регіональним розвитком в Україні.....	127
2.3. Участь неурядових структур в інформаційно-аналітичному забезпеченні публічного управління регіональним розвитком	158
Висновки до розділу 2.....	174
РОЗДІЛ 3 ОБГРУНТУВАННЯ КОНЦЕПТУАЛЬНОЇ МОДЕЛІ МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ.....	176
3.1. Застосування компетентнісного підходу до модернізації інформаційно- аналітичного забезпечення публічного управління регіональним розвитком	176
3.2. Удосконалення інституціональної складової інформаційно-аналітичного забезпечення публічного управління у сфері регіонального розвитку	196
3.3. Напрями технологічної модернізації інформаційно-аналітичного забезпечення публічного управління регіональним розвитком відповідно до міжнародних стандартів	215
Висновки до розділу 3.....	236
ВИСНОВКИ	239
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	245
ДОДАТКИ.....	276

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

АРР	–	Агенція регіонального розвитку
АЦ	–	Аналітичний центр
ВВП	–	Валовий внутрішній продукт
ВПО	–	Внутрішньо переміщена особа
ВРП	–	Валовий регіональний продукт
ГІС	–	Географічна інформаційна система
Держстат	–	Державна служба статистики України
ДУС	–	Державне управління справами
ЗВО	–	Заклад вищої освіти
ЗМІ	–	Засоби масової інформації
ІАЗ	–	Інформаційно-аналітичне забезпечення
ІКТ	–	Інформаційно-комунікаційні технології
ІС	–	Інформаційна система
Мінрегіон (Мінінфра- структури)	–	Міністерство розвитку громад та територій України (з 20.12.2022 – Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України [23])
Мінцифри	–	Міністерство цифрової трансформації України
ОЕСР	–	Організація економічного співробітництва та розвитку
ООН	–	Організація об'єднаних націй
РНБО	–	Рада національної безпеки і оборони України
США	–	Сполучені Штати Америки
EGDI	–	E-Governance Development Index – Індекс розвитку електронного уряду
OGDI	–	Open Government Data Index – Індекс розвитку відкритих урядових даних

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний суспільний розвиток характеризується небаченим раніше зростанням обсягу інформації та підвищенням ролі інформаційно-аналітичної діяльності як невід’ємного чинника ефективності управлінських рішень. Іншою важливою характеристикою сучасності є постійне вдосконалення інформаційно-комунікаційних технологій, які дозволяють опрацьовувати великі масиви даних, оприлюднювати дані та більш ефективно комунікувати задля ефективних управлінських рішень. Ці характеристики перебувають у тісному взаємозв’язку й суттєво впливають на всі сфери життєдіяльності та, зокрема, публічного управління регіональним розвитком.

Про значний науково-дослідницький потенціал України свідчить її позиція в одному з найвідоміших міжнародних рейтингів аналітичних центрів – Global Go to Think Tank Index, де за кількістю аналітичних центрів Україна у 2020 році посіла 19-ту сходинку зі 188 держав [210]. У 2022 році наша держава мала й дуже високе значення Індексу розвитку електронного урядування, зокрема в загальносвітовому рейтингу посіла 46-те місце [192]. Так, можливості, що створюються завдяки цифровому та аналітичному потенціалу України, дозволяють здійснювати інформаційно-аналітичне забезпечення публічного управління регіональним розвитком на високому рівні. Проте, на практиці ці можливості недостатньо враховуються та використовується, що зрештою негативно позначається на вирішенні питань регіонального та місцевого значення. Так, сучасний стан вітчизняного інформаційно-аналітичного забезпечення публічного управління регіональним розвитком характеризується:

- несвоєчасним і неповним статистичним забезпеченням;
- слабким залученням аналітичних структур до інформаційного супроводу публічного управління розвитком регіонів;

– несистемною інформаційною взаємодією з інституціями громадянського суспільства та недостатнім застосуванням інструментів для громадських обговорень стратегій, управлінських рішень, нормативно-правових актів щодо політики розвитку регіонів тощо;

– відсутністю в обласних державних (військових) адміністраціях підрозділів, відповідальних за інформаційно-аналітичне забезпечення в цілому (окрім Івано-Франківської обласної державної адміністрації та Київської міської державної адміністрації) та ін.

Крім того, на сьогодні маємо надзвичайно складні виклики для регіонального управління України у зв'язку з війною Російської Федерації проти нашої держави. В умовах війни особливо актуалізується завдання належного інформаційно-аналітичного забезпечення врядування.

Отже, складність сучасних проблем здійснення регіонального управління, необхідність ефективного середньо- та довгострокового планування регіонального розвитку, зумовлюють нагальну потребу в удосконаленні організації його інформаційно-аналітичного забезпечення як на даному етапі, так і в післявоєнний період.

Для дослідження проблематики інформаційно-аналітичного забезпечення публічного управління регіональних розвитком важливе значення мають напрацьовані теоретичні, науково-методичні та практичні підходи до інформаційного та аналітичного забезпечення у сферах державного та регіонального управління, висвітлені в наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених В. Авер'янова [21; 22], В. Бакуменка [3; 4; 20], В. Вакуленка [78; 141], Н. Гринчук [78], І. Дегтярьової [17-19; 67; 147], Д. Дзвінчук [20], Н. Дяченко [30], Я. Жовнірчика [38], В. Колтун [8; 214; 241], В. Куйбіди [44; 52; 136], Р. Марутян [60; 61; 183], А. Мюллера та Т. Хашемі [212], К. Рауля та Р. Баняла [218], Г. Саймона [148], Ю. Сурміна [155], С. Телешуна та І. Рейтеровича [156; 157], Л. Флоріді [197], Е. Янга [173] та ін.

Окремі аспекти інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності органів публічної влади у сфері територіального розвитку розглядалися М. Волковою [12], Ю. Горященком [15], М. Данилюком та Н. Струк [16], Ю. Дехтяренком [78], В. Дрешпаком [74], І. Дунаєвим [188-190; 219], С. Дяченко [31; 184; 185], Н. Клименко [47; 48; 205], Л. Луценком [56], К. Меліховим [63], О. Попроцьким [88; 89], А. Рачинським [87; 138; 139; 217], Ю. Саричевим [149], А. Семенченком [151].

Державно-управлінським рішенням та чинникам їх ефективності, серед яких інформаційно-аналітичне забезпечення, присвячені праці В. Бакуменка [3; 19], А. Дегтяра [26]. Питання адміністративної поведінки в контексті організації прийняття управлінських рішень ґрунтовно досліджувалось Г. Саймоном [148; 169], Дж. Сімонсоном [230]. Механізми інформаційно-аналітичного забезпечення органів державного управління досліджувались В. Авер'яновим [21; 22], В. Куйбідою, О. Карпенком [44] та іншими. Питання взаємодії громадянського суспільства та органів влади, залучення неурядових суб'єктів до інформаційно-аналітичної підтримки публічного управління розглядалися в наукових працях багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема Д. Абельсона [175], Ю. Єсмуханової [36], Е. Лівни [55], О. Маєвської [58], Дж. МакГанна [211], Ю. Кальниша [46], І. Петренка [85], О. Тинкован [158], М. Токаря [159-163] та інших. Проте, доцільним є дослідження участі неурядових організацій саме в підтримці управління територіальним розвитком.

Компетентнісна складова забезпечення публічного управління, зокрема й у сфері регіонального розвитку досліджувалась І. Дегтярьовою [67; 147], яка обґрунтувала напрями удосконалення вітчизняних освітньо-професійних програм у галузі публічного управління та адміністрування для забезпечення сталого розвитку. В. Куйбіда, О. Петроє та Л. Федулова [52], а також Н. Орлова [76; 77] актуалізували питання набуття цифрових компетентностей публічними службовцями в сучасних умовах. Б. Хаупт, Н. Капуку та К. Ху [201] виділили ключові компетентності в магістерських програмах з

публічного управління з огляду їх важливості для публічних службовців, відповідальних за управління розвитком територій. О. Бобровська надає теоретичне обґрунтування створення нових спеціальностей вищої освіти в контексті сталого розвитку територій [5]. Водночас, в контексті дослідницької слід визначити компетентності, необхідні саме для інформаційно-аналітичного забезпечення публічного управління регіональним розвитком.

Отже, що стосується інформаційно-аналітичного забезпечення публічного управління регіональним розвитком, то досліджувались багато різних його аспектів: інституціональний, компетентнісний, технологічний, управлінський, комунікаційний та інші. Проте, ключова суперечність, на розв'язання якої спрямована дана наукова робота, полягає у відсутності на сучасному етапі системного підходу до організації інформаційно-аналітичного забезпечення публічного управління регіональним розвитком в Україні, що має істотне значення для практики і галузі знань публічного управління та адміністрування.

Відтак, для формування ефективної системи інформаційно-аналітичного забезпечення публічного управління регіональним розвитком в Україні необхідною є системна інтеграція напрацьованих наукових результатів вітчизняних та зарубіжних вчених та обґрунтування відповідних нових підходів, актуальних для умов сьогодення.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. В основу дисертаційного дослідження покладено наукові результати, отримані автором в ході участі у 2018-2020 роках в науково-дослідній роботі, що виконувалась в рамках комплексного наукового проєкту Національної академії державного управління при Президентові України “Державне управління та місцеве самоврядування” за такими темами: “Формування ефективного публічного управління у сфері місцевого і регіонального розвитку в Україні в умовах реформ” (№ 0117U002859); “Стан та перспективи розвитку науки державного управління” (№ 0118U000633);

“Розробка фундаментальних засад інноваційного механізму модернізації публічного управління в умовах децентралізації” (№ 0120U101666). За результатами досліджень у рамках цих тем автором було визначено сутність інформаційно-аналітичного забезпечення публічного управління регіональним розвитком, а також його вплив на ефективність публічного управління регіональним розвитком. Вивчення зарубіжного досвіду організації інформаційно-аналітичної підтримки публічного управління регіональним розвитком дозволило виокремити важливі чинники, що впливають на якість такої підтримки.

Мета дослідження – обґрунтування теоретико-методологічних положень та розроблення практичних пропозицій щодо вдосконалення системи інформаційно-аналітичного забезпечення публічного управління регіональним розвитком в Україні відповідно до міжнародних стандартів.

Основні завдання дослідження:

1. Розкрити зміст базових понять та сутнісні характеристики ІАЗ публічного управління регіональним розвитком.
2. Обґрунтувати складові належного ІАЗ публічного управління регіональним розвитком, їх функції та умови реалізації.
3. Визначити ключові характеристики сучасного стану організації ІАЗ публічного управління регіональним розвитком в Україні.
4. Проаналізувати розвиток та функціонування мережі дослідницьких структур в Україні у контексті ІАЗ публічного управління регіональним розвитком.
5. Узагальнити і проаналізувати зарубіжні підходи та інструментарій ІАЗ публічного управління регіональним розвитком в контексті перспективності їх застосування в Україні.
6. Визначити головні підсистеми та інструментарій забезпечення модернізації системи ІАЗ публічного управління регіональним розвитком відповідно до міжнародних стандартів.

7. Розробити практичні пропозиції щодо ІАЗ публічного управління регіональним розвитком.

Об'єкт дослідження – організація інформаційно-аналітичного забезпечення публічного управління.

Предмет дослідження – інформаційно-аналітичне забезпечення публічного управління регіональним розвитком.

Методологія дослідження.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення основних завдань дослідження у дисертації використовувалися міждисциплінарний і системний підходи, а також низка загальнонаукових і спеціальних методів, з поміж яких:

– термінологічний аналіз, синтез, індукція, дедукція, візуально-графічні методи (уточнення змісту основних понять за темою дослідження);

– узагальнення, систематизація, функціональний аналіз, візуально-графічні методи (визначення складових належного інформаційно-аналітичного забезпечення публічного управління регіональним розвитком, відповідних їм наборів функцій, змістових характеристик та умов реалізації);

– порівняння, аналогія, візуально-графічні методи (дослідження зарубіжних практик інформаційно-аналітичного забезпечення публічного управління регіональним розвитком);

– інституціональний, узагальнення, порівняння, аналізу та синтезу (характеристика стану організації інформаційно-аналітичного забезпечення публічного управління регіональним розвитком в Україні);

– контент-аналіз, узагальнення, групування, порівняння, вторинний соціологічний аналіз (класифікація аналітичних центрів у контексті участі в інформаційно-аналітичній підтримці публічного управління регіональним розвитком);

– узагальнення, групування, порівняння (формування переліку спеціальних базових компетентностей, якими мають володіти фахівці з

інформаційно-аналітичного забезпечення публічного управління регіональним розвитком у відповідності до дескрипторів Національної рамки кваліфікацій);

– аналогій, групування (групування інструментів інформаційно-аналітичного забезпечення публічного управління сталим регіональним розвитком);

– індукція, прогностичний, інституціональний, біхевіористичний, абстрагування (теоретичне узагальнення положень дисертаційної роботи і формулювання пропозицій та висновків).

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці провідних українських та зарубіжних учених, аналітичні документи міжнародних організацій (Організації економічного співробітництва та розвитку, Організації Об'єднаних Націй та її структур, Світового банку та ін.) та вітчизняних і зарубіжних дослідницьких установ, нормативно-правові акти українського законодавства, інформаційно-аналітичні матеріали Державної служби статистики України (далі – Держстат), документи й аналітичні матеріали щодо організації регіонального управління інших країн, матеріали періодичних видань тощо.

Наукова новизна полягає в отриманні нових науково обґрунтованих результатів, які вирішують конкретне наукове завдання – удосконалення організації інформаційно-аналітичного забезпечення публічного управління регіональним розвитком в державі на основі новітніх теоретико-методологічних підходів, міжнародних стандартів та світових тенденцій у цій сфері.

Найбільш вагомими науковими результатами дисертації є такі:

уперше:

– визначено структурно-змістові характеристики і складові належного інформаційно-аналітичного забезпечення публічного управління регіональним розвитком (інституціональні, компетентнісні, дослідницькі, технологічні, організаційні), відповідні їм набори функцій та умови реалізації, що в сукупності можуть бути використані суб'єктами

регіонального управління як методологічні інструменти для вироблення управлінських рішень і формування відповідних систем моніторингу та оцінювання;

– теоретичний опис трансформаційних викликів щодо інформаційно-аналітичного забезпечення публічного управління регіональним розвитком в умовах війни, а саме таких: відсутність доступу до державних реєстрів даних; неповної чи недостовірної інформації; відсутності стабільного зв'язку на окремих територіях; втрата актуальності багатьох даних за попередній період; організація інформування цивільного населення щодо способів та шляхів евакуації, функціонування об'єктів інфраструктури; необхідність виявлення нових логістичних зв'язків; здійснення аналітичної діяльності в умовах стресу та загрози життю, що в сукупності зумовлюють зміну функцій і пріоритетів діяльності місцевих і регіональних органів публічної влади;

– розроблено концептуальну модель модернізації системи інформаційно-аналітичного забезпечення публічного управління регіональним розвитком, яка складається з трьох взаємопов'язаних підсистем забезпечення: компетентнісного; інституціонального; технологічного; зміни в яких мають системно-детермінуючий характер;

удосконалено:

– класифікацію аналітичних центрів, яка на відміну від існуючих класифікацій, стосується саме публічного управління регіональним розвитком, зокрема аналітичні центри пропонується поділяти на ті, які функціонують в: 1) Києві та досліджують формування державної регіональної політики; 2) обласних центрах і досліджують формування державної регіональної політики та політики регіонів; 3) обласних центрах і досліджують питання політики регіонального та місцевого розвитку; усього запропонована класифікація налічує 37 аналітичних центрів та дозволяє суб'єктам регіонального управління вибрати ті центри, які найбільше підходять для поставлених аналітичних цілей;

– комплекс загальних принципів аналітичної діяльності для публічного управління, а саме доповнено їх перелік (цілеспрямованість, системність, актуальність, своєчасність, активність, ініціативність, достовірність, об'єктивність, повнота, безперервність, альтернативність, гнучкість, обґрунтованість) принципами доступності, лаконічності та візуалізації, які насамперед призначені для поліпшення багаторівневої взаємодії в процесі становлення в Україні багаторівневого регіонального управління;

набуло подальшого розвитку:

– понятійно-термінологічний апарат галузі знань публічного управління та адміністрування, зокрема розвинуто й уточнено зміст понять з позицій функціонального підходу: *“публічне управління регіональним розвитком”*, яке пропонується розглядати як спільну узгоджену діяльність органів державної влади, органів місцевого самоврядування, зарубіжних і міжнародних організацій, суб'єктів бізнесу, інституцій громадянського суспільства та окремих громадських діячів з підготовки, впровадження та оцінювання управлінських рішень щодо розвитку регіонів; *“інформаційно-аналітичне забезпечення публічного управління регіональним розвитком”* – це діяльність публічних і приватних акторів різних рівнів, що передбачає проведення досліджень з питань розвитку регіонів, збір та аналіз даних, здійснення ними обміну, з метою прийняття й реалізації аргументованих управлінських рішень щодо вирішення завдань стратегічного і поточного регіонального управління;

– знання про факти, які розкривають новітні світові тенденції інформаційно-аналітичного забезпечення публічного управління регіональним розвитком, що на відміну від раніше відомих фактів (відкритість даних, публічно-приватне партнерство, цифровізація та ін.), стосуються збору та управління даними, зокрема це посилення вертикально-горизонтальної багатосуб'єктної інтеграції в процесі збору даних,

формування і використання великих даних у державі, поява міждержавної співпраці щодо управління даними;

– підходи до організації ІАЗ публічного управління регіональним розвитком, що на відміну від існуючих стосується умов війни та поствоєнного відновлення, зокрема на основі інтегрованої та інтероперабельної інформаційної системи управління відбудовою та розвитком регіонів, що забезпечуватиме взаємодію електронних ресурсів та реєстрів (ГІС-портал; реєстр пошкодженого та зруйнованого майна; реєстри у сфері будівельної діяльності та ін.), а також міститиме вбудований блок (модуль) щодо конкурсного відбору проєктів відновлення територіальних громад та управління такими проєктами; створення такої системи дозволить забезпечити ефективність та прозорість відбудови;

– класифікація інструментів інформаційно-аналітичного забезпечення публічного управління регіональним розвитком, які пропонується групувати з позицій їх корисності для досягнення цілей сталого розвитку за такими групами: навчальні та інформаційно-просвітницькі, науково-інформаційні, аналітично-інтеграційні, інформаційно-комунікаційні; дана класифікація відповідає завданням Порядку денного у сфері сталого розвитку на період до 2030 року і може бути використана для системного розроблення і вдосконалення документів щодо регіональної політики;

– перелік спеціальних базових компетентностей, якими мають володіти фахівці з інформаційно-аналітичного забезпечення публічного управління регіональним розвитком, а саме відповідно до дескрипторів Національної рамки кваліфікацій (знання, уміння/навички, комунікація, відповідальність і автономія), що призначений для розроблення посадових інструкцій, організації відбору фахівців на відповідні посади, формування індивідуальних програм професійного розвитку, розроблення програм підвищення кваліфікації та розвитку освітньо-професійних програм за спеціальністю 281 “Публічне управління та адміністрування”.

Практичне значення отриманих результатів.

Теоретичні положення та висновки дисертації спрямовані на системну модернізацію інформаційно-аналітичного забезпечення публічного управління регіональним розвитком. Так, основні теоретичні положення, запропоновані висновки та рекомендації впроваджено в практичній діяльності:

– Національної академії державного управління при Президентові України, де в 2020-2021 навчальному році використовувались рекомендації дисертанта щодо складових системи інформаційно-аналітичного забезпечення регіонального управління для вдосконалення робочої програми навчальної дисципліни “Регіональна політика та місцеве самоврядування” (довідка про впровадження від 16 березня 2021 р. № 05-08-23);

– Директорату з питань розвитку місцевого самоврядування, територіальної організації влади та адміністративно-територіального устрою Міністерства розвитку громад та територій України під час підготовки пропозицій до законопроекту “Про внесення змін до Закону України “Про місцеві державні адміністрації” та деяких інших законодавчих актів України щодо реформування територіальної організації виконавчої влади в Україні”, де використано результати дослідження щодо включення до законодавства, що регулює питання управління регіональним розвитком, норм щодо інформаційно-аналітичної підтримки органів місцевого самоврядування та підрозділів місцевих державних адміністрацій (довідка про впровадження від 06 квітня 2021 року №8/34.1/1800-21);

– Київської обласної ради VIII скликання в ході підготовки проєкту Комплексної програми “Конкурентоспроможна Київщина” на 2022-2024 роки, де було використано пропозиції щодо заходів забезпечення ефективності системи обміну інформацією між суб’єктами господарювання, науковими закладами, органами влади (довідка про впровадження від 22 вересня 2022 року № 1436/03).

Результати дисертаційного дослідження можуть бути використані закладами вищої освіти при розробленні навчальних програм з підготовки фахівців з інформаційно-аналітичного забезпечення публічного управління регіональним розвитком, в науково-дослідній роботі з цього напрямку.

Практичні пропозиції також будуть корисними для застосування в діяльності центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, їх асоціацій, неурядових організацій, які є суб'єктами публічного управління регіональним розвитком.

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійною науковою працею автора. Основні ідеї та розробки, здійснені в рамках дисертаційної роботи, у тому числі ті, що характеризують наукову новизну, практичне значення дослідження, отримані автором особисто. У наукових працях, опублікованих у співавторстві, дисертантові належать: перелік спеціальних базових компетентностей, якими мають володіти фахівці з інформаційно-аналітичного забезпечення публічного управління регіональним розвитком у відповідності до дескрипторів Національної рамки кваліфікацій (знання, уміння/навички, комунікація, відповідальність і автономія) [67]; характеристика впливу цифровізації на розвиток регіонів [242].

Апробація результатів дисертації. Зміст основних положень і результатів наукового дослідження та пропозиції щодо їх практичного застосування обговорювалися на науково-практичних конференціях, зокрема: “Актуальні питання підготовки фахівців у сфері публічного управління та адміністрування” (Київ, 2018, очна участь); “Теорія та практика публічного управління та адміністрування у XXI сторіччі” (Київ, 2018, очна участь); “Україна 2030: публічне управління для сталого розвитку” (Київ, 2020, заочна участь); “Державне і муніципальне управління: теорія, методологія, практика” (Запоріжжя, 2021, заочна участь); “30 років незалежності України: досягнення, виклики, перспективи” (Київ, 2021, заочна участь); “Міське самоврядування в Україні та світі: теорія і практика” (Полтава, 2021, заочна

участь); “Сучасні політичні технології: досвід та перспективи реалізації в Україні” (Київ, 2021, очна участь); “Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні” (Київ, 2022, заочна участь).

Публікації. Загальні положення дослідження висвітлено у 22 наукових публікаціях, з них чотири статті опубліковано в наукових фахових виданнях України та одна стаття – у науковому фаховому виданні, проіндексованому у наукометричній базі Web of Science, вісім тез доповідей – у матеріалах науково-практичних конференцій та дев’ять інших публікацій, що додатково розкривають зміст дисертації.

Структура та обсяг дисертації відповідають поставленим дослідницьким завданням. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг роботи становить 294 сторінки, з них основного тексту – 222 сторінки. Дисертація містить чотири рисунки та сім таблиць. Список використаних джерел налічує 247 найменувань.

РОЗДІЛ 1

БАЗОВІ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ЩОДО ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ

1.1. Сутність та базові поняття інформаційно-аналітичного забезпечення публічного управління регіональним розвитком

Для визначення сутності інформаційно-аналітичного забезпечення (далі – ІАЗ) публічного управління регіональним розвитком, перш за все, необхідним є визначення таких базових понять: “аналітичний”, “дані”, “забезпечення”, “інформація”, “інформаційне забезпечення”, “інформаційна система”, “публічне управління”, “регіон”, “регіональний розвиток” та інших дотичних понять.

Насамперед звернемося до понять “публічне управління”, “публічне управління регіональним розвитком” та “організація публічного управління регіональним розвитком”.

Поняття “публічне управління” досліджувалось зарубіжними і українськими науковцями досить широко та має багато різноманітних підходів до визначення. Серед таких підходів опис публічного управління, зокрема, як науки або галузі теорії та практики, як мистецтва, як сукупності інститутів або процесів, як діяльності тощо. Водночас, науковці не дійшли висновку про найбільш досконале та ємке визначення публічного управління в одному реченні, яке б охопило усі грані цього поняття. Для цілей нашого дослідження спиратимемося на деякі його тлумачення як діяльності, зокрема Л. Гуліка, Л. Новак-Каляєвої, В. Дзюндзюка, М. Мілоковіча та Дж. Гордона.

Так, розуміючи *публічне управління* як діяльність, Л. Гулік визначив його елементи в аббревіатурі POSDCoRB, що означає:

P= Planning (планування),

O= Organizing (організація),

S= Staffing (кадрове забезпечення),

D= Directing (керівництво),

C= Coordinating (координація),

R= Reporting (звітування),

B= Budgeting (бюджетування) [199, с. 13].

Л. Гулік зробив висновок про те, що ці види діяльності в публічному управлінні не є їх виключним переліком, але вони є спільними для організацій.

Підтримуючи діяльнісний підхід, Л. Новак-Каляєва визначає *публічне управління* як діяльність органів державного управління, органів місцевого самоврядування, представників приватного сектору та інституцій громадянського суспільства в межах визначених законом повноважень і функціональних обов'язків щодо формування та реалізації управлінських рішень суспільного значення, політики розвитку держави та її адміністративно-територіальних одиниць [136, с. 144]. Вчена також аргументує, що публічне управління, на відміну від державного управління, здатне забезпечити значне підвищення ефективності управлінської діяльності внаслідок високого рівня громадської підтримки та консолідації окремих громад та всього суспільства навколо спільних цілей.

Публічне управління може бути визначено як сукупність усіх процесів, організацій та осіб, які займають офіційні посади, пов'язані з виконанням законів та інших актів, прийнятих або виданих органами законодавчої, виконавчої влади та судами. При цьому, багато видів діяльності також пов'язані з формулюванням цих законів [238]. Публічне управління є також сферою академічних та практичних досліджень, професійної підготовки, необхідної для кар'єри на державній службі на всіх рівнях влади та у всіх сферах.

Публічне управління здійснюється на міжнародному, національному, регіональному та місцевому рівнях, охоплює систему державної влади і місцевого самоврядування, передбачає діяльність з формування, впровадження,

оцінювання та модифікації публічної політики в різних галузях. Зокрема, в межах інтересів цього дослідження – публічне управління регіональним розвитком та його організація.

Для уточнення поняття “публічне управління регіональним розвитком” звернемось спочатку до поняття “регіон”. Науковці тлумачать “регіон” як територію країни (район, область, зона) із специфічними природно-кліматичними та економічними умовами та характерною спрямованістю розвитку з урахуванням демографічних, історичних, соціальних особливостей, яка розвивається на основі законів національної економіки і регіональних завдань, у результаті чого формуються регіональні економічні відносини. Регіон як наукова категорія регіоналістики (від лат. regio – країна, область, простір; region – англ.) – визначена територія, обмежена просторово-часовими межами існування [78, с. 726].

Для досягнення особливих цілей розвитку території можуть визначатись макрорегіони у складі декількох регіонів чи їх частин, об’єднаних за спільними ознаками, яким притаманні спільні проблеми розвитку, в межах якої реалізуються спеціальні для цієї території програми регіонального розвитку [102]. Територія макрорегіонів, регіонів, мікрорегіонів є об’єктом державної регіональної політики. Ними також можуть бути групи регіонів (або їх частин), міст, сіл, селищ, об’єднані за певними ознаками.

Відповідно до Закону України “Про засади державної регіональної політики” регіон – це територія Автономної Республіки Крим, області, міст Києва та Севастополя [102]. Як категорія державного управління, регіон – це визначені законодавством територіальні утворення із системою органів державної влади та органів місцевого самоврядування (Автономна Республіка Крим, області, міста Київ та Севастополь).

Водночас, не можна звести розуміння регіону як лише території, частини держави, простору для розвитку, адже регіон можна розглядати як “організм”. Щоб забезпечити життєдіяльність цього організму й ефективно

ним управляти, необхідно знати всі складові його функціонування; географічні, демографічні, економічні, соціальні, культурні, етнічні, духовно-релігійні та інші чинники [78, с. 65]. У найбільш загальному розумінні регіон – це територія, що відрізняється від інших територій низкою ознак і володіє певною цілісністю [78, с. 276]. Також, регіон розуміють як конкуруючу систему. При цьому, конкурентна боротьба передбачає вжиття кожною стороною необхідних цілеспрямованих заходів – спостережень, впливів, активних дій. Їх інтенсивність в свою чергу визначатиметься якістю конкуруючих систем, де з підвищенням рівня розвитку суб'єкта, міцнішають його конкурентні позиції [18, с. 96].

Законом України “Про засади державної регіональної політики” *регіональний розвиток* визначено як процес соціальних, економічних, екологічних, гуманітарних та інших позитивних змін у регіонах, а метою державної регіональної політики – створення умов для динамічного, збалансованого розвитку України та її регіонів, забезпечення їх соціальної та економічної єдності, підвищення рівня життя населення, додержання гарантованих державою соціальних стандартів для кожного громадянина незалежно від його місця проживання [102].

Державна регіональна політика визначена Законом України як система цілей, заходів, засобів та узгоджених дій центральних і місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування та їх посадових осіб для забезпечення високого рівня якості життя людей на всій території України з урахуванням природних, історичних, екологічних, економічних, географічних, демографічних та інших особливостей регіонів, їх етнічної і культурної самобутності [102].

Тобто унікальні чинники розвитку регіону необхідно виявити, вивчити та завдяки ним забезпечити позитивні зміни для громади. Це завдання органів публічного управління – центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, громадських організацій, органів самоорганізації населення, приватного бізнесу. Забезпечуючи позитивні

зміни для громади, органи публічної влади можуть реалізувати належним чином свої повноваження, задовольняти суспільні потреби, підвищувати рівень довіри до влади. Об'єднання громадян таким чином досягатимуть мети своєї діяльності, забезпечуватимуть захист інтересів громадян. Орієнтуючись на розвиток регіону, комерційні організації, можуть не лише забезпечити прибуткову діяльність, а й сприятимуть творенню позитивних змін у регіоні через сплату податків, виробництво потрібних для громади товарів, надання затребуваних послуг.

Виходячи із законодавчо визначених поняття “регіональний розвиток”, сутності та мети державної регіональної політики, процес позитивних змін у різних сферах життєдіяльності регіонів має бути збалансованим, динамічним та забезпечити підвищення добробуту громадян, соціальну й економічну єдність регіонів, консолідацію українського суспільства [64].

Важливість вимірювання добробуту пояснюється використанням цих показників у процесі вироблення політики та координації дій суб'єктів політики. Критично важливим для визначення показників добробуту є географічний вимір, якого цей показник стосується, адже рівень розвитку регіонів достатньо сильно варіюється. Серед науковців зростає впевненість, що економічне зростання, соціальний розвиток створюються саме на місцевому та регіональному рівнях, а територіальний аспект у визначенні добробуту грає визначальну роль для переведення публічної політики від простого вимірювання до конкретних дій. Отже, для організації публічного управління розвитком регіонів важливим ресурсом та засобом є інформація.

Що стосується поняття *організація*, то – це дія за значенням організувати. Великий тлумачний словник сучасної української мови дає визначення цьому поняттю, послуговуючись такими дієсловами та словосполученнями як: “створювати, засновувати, спираючись на інших”, “здійснювати заходи громадського значення, розробляючи їх підготовку”, “забезпечувати, влаштовувати, вишукуючи можливості”, “згуртовувати,

об'єднувати з певною метою”, “чітко налагоджувати, належно впорядковувати” [9, с. 853].

Поняттю “інформація” притаманна полісемія, воно є достатньо універсальним та застосовується як у соціальних, так і у природничих науках, є різностороннім і визначення його – багатоманітні та корисні для різного контексту. Відтак, інформація є близьким поняттям до інших таких понять, як дані, знання, значення, комунікація, контроль, освіта, представлення, розуміння, сприйняття, форма та багато інших.

Зокрема, Ю. Курносів і П. Конотопов вважають, що сутність *інформації* полягає в сукупності відображених в ній ознак об'єктів, систем, явищ і процесів, виділеної з ширшого обсягу. Інформація завжди відображає ступінь зміни існуючого знання [53, с. 32].

Л. Флоріді, описуючи сутність інформації, наводить її життєвий цикл, що включає такі фази:

- 1) виникнення (відкриття, проєктування, авторська розробка тощо);
- 2) передача (створення мереж, розповсюдження, надання доступу, отримання, передавання тощо);
- 3) обробка та управління (збирання, перевірка, модифікація, організація, індексування, класифікація, фільтрування, оновлення, сортування, зберігання тощо);
- 4) використання (моніторинг, моделювання, аналіз, планування, пояснення, прогнозування, прийняття рішень, інструктування, освіта, навчання тощо) [197, с. 4].

Як зазначає Ю. Пігарев, до інформаційних належать процеси пошуку, збирання, введення, записування, накопичення, перетворення, зміни, адаптування, поновлення, зчитування, зберігання, знищення, реєстрації, приймання, отримання, передавання, тиражування, розповсюдження інформації та процедури доступу до неї [136, с. 65]. На нашу думку цей перелік є не вичерпним та може бути доповнений, зокрема, процесами: порівняння, верифікації, архівування, відбору, розподілу, шифрування та ін.

Інформацію також визначають, як оброблені, організовані та структуровані дані. Отже, дані є однією з підкатегорій інформації.

Великий тлумачний словник сучасної української мови дає таке визначення поняттю *дані*, як “відомості, показники, необхідні для ознайомлення з ким-, чим-небудь, для характеристики когось, чогось, або для певних висновків, рішень; підстави, причини; тексти, таблиці, інструкції, відомості про факти, явища і т. і., представлені у буквено-цифровій, числовій, текстовій, звуковій або графічній формі, які зберігаються в комп’ютері та пересилаються і піддаються обробці” [9, с. 273]. Слід додати, що в сучасних умовах дані також можуть бути у формі відео і піддаватись не лише обробці, а й передаванню, інтерпретації за допомогою систем автоматизації та за можливої участі людини. Зберігання даних відбувається не тільки безпосередньо в пам’яті комп’ютера, а й на зовнішніх електронних носіях або за допомогою хмарних технологій (сховищ). Отже, *дані* відображають певний обсяг символів, а *інформація* додає знання, зменшує невизначеність. В цьому вбачаємо основну відмінність інформації та даних.

Дані можуть бути *закриті* або *захищені* – ті, доступ до яких дозволений обмеженому колу користувачів [9, с. 273].

Натомість, *відкриті дані* відповідно до Міжнародної хартії відкритих даних – це цифрові дані, до яких надано доступ з технічними та юридичними характеристиками, необхідними для вільного використання, повторного використання та розповсюдження ким завгодно, у будь-який час і в будь-якому місці [203].

Структуровані дані – дані, структура яких організована певним чином [9, с. 273], у форматі, який легко використовується базою даних або іншою технологією. При цьому, *база даних* – іменована сукупність даних, що відображає стан об’єктів та їх відношень у визначеній предметній області [9, с. 55]. Суміжним є поняття *банк даних* – комплекс універсальних програм, що використовуються для збереження і пошуку інформації за допомогою комп’ютера [9, с. 60]. Поняття бази даних, банку даних та структурованих

даних дають нам можливість визначити наступне, тісно пов'язане з ними, – реєстр. Завдяки розвитку технологій, зокрема, блокчейн, поширення набули електронні реєстри.

Грунтовне дослідження щодо електронних реєстрів в 2020-2021 роках було проведено Інститутом демографії та соціальних досліджень імені М.В. Птухи Національної академії наук України. За його результатами вченими підготовлено дві монографії, що охоплюють зарубіжний досвід та стан запровадження електронних реєстрів в Україні [32; 33]. Авторами дослідження виявлено, що такі реєстри мають значення та повинні використовуватись для надання інформаційної підтримки розроблення та реалізації політики держави, зокрема соціальної, яку науковцями розглянуто детально. Реєстри / бази даних є частиною ширшого обсягу електронних інформаційних ресурсів, які створені та використовуються переважно органами публічної влади для реалізації їх повноважень. Також створені та функціонують реєстри професійних об'єднань, організацій, підприємств тощо.

Автори згаданих монографій спираються у своєму дослідженні на таке визначення: *реєстр* – результат систематичного збору даних на рівні одиниці, організованого таким чином, що можливе їх постійне оновлення” [227]. При цьому, під оновленням розуміється оброблення ідентифікованої інформації з метою встановлення, актуалізації, виправлення або розширення реєстру, тобто відстеження будь-яких змін у даних, що описують одиниці та їхні атрибути. Реєстр, як правило, має містити інформацію про повний обсяг одиниць – цільову сукупність. Ці одиниці визначено точним набором правил, а атрибути оновлюються відповідно до змін, яких зазнали одиниці [33]. Таке розуміння реєстру визначено на міждержавному рівні в документах ООН.

Ключовою рисою та вимогою до реєстру є те, що кожна одиницю у ньому можна однозначно ідентифікувати. Зазвичай це здійснюється за допомогою ідентифікаційних кодів (ключів) [33]. Також ознакою якісного реєстру є повнота охоплення цільової сукупності. Такі реєстри вкрай

необхідний інструмент для прийняття управлінських рішень у різних сферах публічного управління та публічної політики, зокрема й політики регіонального розвитку. Приклади таких реєстрів будуть розглянуті в наступних підрозділах.

Відповідно, дані стають корисними для прийняття управлінських рішень тоді, коли вони належним чином оброблені, структуровані, інтерпретовані, проаналізовані, представлені у зручному форматі, на їх основі можна зробити висновки. Для цього необхідними є низка інструментів з обробки даних та навички для їх аналізу.

Робота з даними під час управління розвитком регіонів може бути представлена у вигляді схеми, що відображає безперервний життєвий цикл даних (Рис. 1.1).



Рис.1.1. Безперервний життєвий цикл даних у процесі управління регіональним розвитком

Джерело: побудовано і розвинуто автором на основі [197, с. 4; 218].

Таким чином, дані, перетворені з певною метою шляхом обробки, структурування, класифікації, порівняння й застосування інших методів, інтерпретовані за допомогою мислення людини та / або роботи комп'ютерного програмного забезпечення стають *інформацією*. Інформація надає контекст та дозволяє відповісти на запитання: “що?”, “де?”, “коли?”.

Основними *характеристиками інформації* є:

- кількісні (повнота, достатність);
- ціннісні (значущість, вартість);
- якісні (вірогідність, релевантність, пертинентність, верифікованість, об'єктивність, однозначність, доречність, актуальність, своєчасність, економічність, доступність, захищеність).

Отримана інформація може бути розділена на два *види*:

- *факти*, як абсолютно достовірні твердження про події, що реально відбулись, про існування об'єктів, процесів і т. д. ;
- *оцінки* фактів, що повідомляються [53, с. 34].

Однаково важливими для якісного ІАЗ управління є як об'єктивний опис фактів, так і обґрунтована їх оцінка.

Достовірність інформації можна перевірити за допомогою критеріїв, серед яких науковці виділяють такі:

- 1) критерій обґрунтованості (наявність в незалежних джерелах підтверджень отриманої інформації);
- 2) критерій несуперечності:
 - відсутність суперечностей між окремими твердженнями, викладеними в повідомленні;
 - відсутність суперечностей всередині групи повідомлень, що надійшли з одного та / або з групи джерел за певний проміжок часу;
 - відсутність суперечностей з наявними моделями інтерпретації і моделями предметної області;

3) критерій авторитетності джерела та / або рівня захищеності носія (документа) [53, с. 33].

Загальною метою аналізу даних завжди є знання, зокрема як сукупність фактів, інформації, описів та певних методів, за допомогою яких вони отримуються. Знання представляє різні частини інформації в певній завершеній системі.

Отже, еволюцію даних у знання представимо у вигляді такого ланцюжка: дані → інформація → знання.

Незаперечним є значення інформації для управління. Так, Г. Атаманчук, зазначає, що *інформація* як сукупність деяких відомостей, характеристик чогось, фактів, даних про відповідні предмети, явища, процеси, відносини, події і т. і., зібраних та систематизованих в придатну для використання форму, складає основу державного управління. Також, вчений обґрунтовує те, що всі управлінські процеси – це ні що інше, як пошук, фіксація, оцінка, закріплення, розповсюдження соціальної інформації, тобто тієї інформації, яка пов'язана з відображенням, пізнанням та перетворенням різних форм життєдіяльності людей. Але, й це на думку Г. Атаманчука найважливіше, в управлінні взагалі і в державному управлінні зокрема, відбувається взаємодія не зі всією інформацією, а лише з тією, яка безпосередньо необхідна для формування і реалізації державно-управлінських дій. Мова йде про управлінську інформацію [2, с. 182].

Це також підтверджують Ю. Курносів та П. Конотопов, які зазначають, що інформація є важливою, якщо вона має зв'язок з вирішенням проблеми, і якщо її використання має значення для поточної або запланованої діяльності [53, с. 33]. Наприклад, у публічному управлінні регіональним розвитком мова йде про інформацію, необхідну для здійснення управлінських функцій у цій сфері (зокрема, планування, організації, координації, контролю діяльності щодо регіонального розвитку).

Як було згадано вище, для підготовки достовірної інформації необхідно послуговуватись відповідними її джерелами та оцінювати

інформацію щодо її достовірності шляхом застосування критеріїв її перевірки.

На думку Г. Атаманчука до об'єктивних джерел державно-управлінської інформації належать [2, с. 183-184]:

“а) норми законодавчих та інших актів, які уповноважують державні органи та державних службовців на прийняття певних управлінських рішень або вчинення управлінських дій у визначений час та за визначеним напрямом (рішення або дії з виконання законів та інших нормативних актів);

б) звернення громадян до державних органів щодо реалізації своїх законних інтересів і суб'єктивних прав (обслуговування та захист прав і свобод громадян);

в) обов'язкові вказівки вищих державних органів, які підлягають виконанню підпорядкованими (або нижчими), які забезпечують реальність державного управління (директивна управлінська інформація);

г) факти, відношення, які виявляються в процесах контролю та відображають стан керованих об'єктів, а також рівень функціонування керуючих компонентів (управлінська інформація щодо зворотних зв'язків в процесах державного управління);

д) проблемні, конфліктні, екстремальні та інші складні ситуації, які потребують оперативного й активного сильного втручання державних органів та посадових осіб (управлінська інформація щодо кризових станів суспільних процесів)”.

Водночас, в сучасних умовах ці джерела мають бути уточнені та розширені, що і буде здійснено в наступних підрозділах дисертаційної роботи.

Як зазначав В. Бакуменко, проблемна ситуація породжується самою діалектикою життя, неузгодженістю між стабільністю і мінливістю, старим і новим. Важливо правильно визначити зміст проблеми, обставини і причини, що її зумовлюють, глибинне і суспільне значення, джерела і фактори позитивного розв'язання. В інформаційному відношенні проблемна ситуація

спирається (чи повинна спиратися) на первинні фактологічні відомості і дані, оскільки кожен рівень обробки інформації суб'єктивно змінює її і передає у більш узагальненому вигляді, в результаті чого проблемна ситуація при ухваленні управлінського рішення щодо неї сприймається дещо іншою, ніж вона є насправді. Взагалі, вирішення проблемної ситуації потребує гранично точної, своєчасної і повної первинної інформації [20, с. 116]. На базі такої інформації можливо розробити альтернативні шляхи її вирішення та обрати найкращий з варіантів, для того щоб публічно-управлінське рішення було ефективним. Отже, необхідною є система інформаційного обслуговування для виявлення та забезпечення інформаційних потреб публічного управління.

Виходячи з вищевикладеного, висновуємо, що **публічне управління регіональним розвитком** – спільна узгоджена діяльність органів державної влади, органів місцевого самоврядування, зарубіжних і міжнародних організацій, суб'єктів бізнесу, інституцій громадянського суспільства та окремих громадських діячів з підготовки, впровадження та оцінювання управлінських рішень щодо розвитку регіонів. Відповідно, організація публічного управління регіональним розвитком призначена виконувати такі завдання:

- створювати умови для розвитку регіонів, залучаючи для цього усі суб'єкти державної регіональної політики та інші заінтересовані сторони публічного сектору, засновувати для цього інституції з розвитку регіонів;

- забезпечувати суб'єктів державної регіональної політики фахівцями, що володіють відповідними знаннями, уміннями та навичками, забезпечувати їх підготовку, підвищення кваліфікації, стажування, заохочувати самоосвіту, а також визначати потреби в актуальних професійних компетентностях щодо забезпечення регіонального розвитку;

- забезпечувати формування, реалізацію, моніторинг, оцінювання та удосконалення державної регіональної політики, в тому числі шляхом розроблення системи відповідних нормативно-правових актів;

– розробляти та забезпечувати реалізацію й оцінювання стратегій та планів з розвитку регіонів, інтегруючи при цьому просторовий, економічний, соціальний та гуманітарний розвиток;

– використовувати наявні внутрішні ресурси, виявляти неочевидні на перший погляд можливості для розвитку територій, урахувати природні, історичні, екологічні, економічні, географічні, демографічні та інші особливості регіонів, їх етнічну, культурну й релігійну самобутність при формуванні та здійсненні управлінських рішень щодо розвитку регіонів;

– вишукувати можливості для забезпечення належного фінансування заходів з розвитку регіонів з різних джерел та ефективного використання таких коштів;

– згуртовувати та об'єднувати громади навколо спільної мети – розвитку населеного пункту, району, регіону, всієї України та підвищення рівня життя громадян, зокрема і шляхом спільного формулювання цілей розвитку, участі у публічному управлінні регіональним розвитком;

– налагоджувати належну комунікацію і взаємодію суб'єктів регіонального розвитку та усіх заінтересованих сторін для координації спільної діяльності щодо розвитку регіонів, ефективного використання потенціалу кожного учасника: громадян, інституцій громадянського суспільства, органів місцевого самоврядування та їх асоціацій, агенцій регіонального розвитку, аналітичних центрів, центральних та місцевих органів державної влади, відповідальних за формування та реалізацію державної регіональної політики;

– відслідковувати зміни щодо соціального, економічного, гуманітарного розвитку, стану навколишнього середовища відповідно до запланованих показників такого розвитку, систематично оцінювати результати публічної політики регіонального розвитку для її удосконалення;

– належним чином впорядковувати всю діяльність щодо публічного управління регіональним розвитком, застосовуючи системний підхід до нього.

Для реалізації всіх цих завдань потрібні наукові знання з управління регіональним розвитком, формування та реалізації публічної політики її механізмів, стратегічного планування територіального розвитку, інформація щодо суб'єктів та заінтересованих сторін у розвитку регіонів, принципів та прикладів успішного формування інституцій з регіонального розвитку іншими державами, дані про природні, історичні, політичні, культурні, екологічні, економічні, географічні, демографічні та інші особливості регіонів. Формування та оцінка результатів реалізації політики регіонального розвитку мають здійснюватися на основі статистичної та іншої інформації та її аналізу.

Вище викладене дозволяє стверджувати про складність процесів регіонального управління, що, у свою чергу, потребує формування спеціальної системи ІАЗ публічного управління регіональним розвитком.

1.2. Структурно-змістові характеристики інформаційно-аналітичного забезпечення публічного управління регіональним розвитком

Для формулювання сутнісних аспектів ІАЗ публічного управління регіональним розвитком необхідним є врахування понять, визначених у попередньому підрозділі, а також таких як “аналітична діяльність”, “управління інформацією”, “інформаційна система”, “інформаційний механізм публічного управління” та інших. Серед найважливіших понять, які характеризують ІАЗ публічного управління регіональним розвитком, є *управління інформацією* – визначення необхідних умов для конкретного рівня управління забезпеченням інформаційних потреб.

Наприклад, особливістю інформаційних потреб керівника є те, що в міру зростання його адміністративного рівня зростає потреба в інформації міжгалузевого характеру. З підвищенням рівня керівництва збільшується значення зовнішніх факторів, їх вплив на прийняття певних рішень [16,

с. 36]. Відповідно, це стосується й органів публічної влади різних рівнів, що підтверджується їх повноваженнями.

Інформаційні потреби в публічному управлінні є дуже різноманітними, тому можуть бути задоволені шляхом якісної організації збору необхідних даних від громадян, підприємств, організацій, органів публічної влади різного рівня, органів місцевого самоврядування, а також завдяки суттєвому зростанню рівня обробки таких даних, створенню ефективних інформаційно-аналітичних систем зберігання, пошуку, обробки та видачі інформації на основі сучасних технологій.

Термін “*інформаційно-аналітичне забезпечення*” використовується в різних сферах публічного управління і тлумачиться науковцями та практиками по-різному. При цьому, подекуди вживаються як окремі терміни “інформаційне забезпечення” та “аналітичне забезпечення”, хоча на нашу думку для ефективного публічного управління необхідне і те, й інше, адже вони взаємопов’язані.

Великий тлумачний словник сучасної української мови визначає *інформаційне забезпечення* як забезпечення необхідною інформацією, організація банків даних, при цьому “забезпечувати” вживається у значенні “постачаючи щось у достатній кількості, задовольнити кого-, що-небудь у якихось потребах; створювати надійні умови для здійснення чого-небудь; гарантувати щось” [9, с. 375].

Волкова В.Н. виділяє такі *види інформаційного забезпечення*: документальний, фактографічний та концептографічний.

Сутність документального інформаційного забезпечення полягає в тому, що інформаційні потреби задовольняються шляхом надання документів, відомості з яких споживач виокремлює самостійно.

Основу фактографічного інформаційного забезпечення складає надання споживачеві відомостей (даних, фактів) відповідно до його запиту. Це більш складна форма організації обслуговування, де для формування і реалізації запиту потрібно знати характеристики об’єкта пошуку, зв’язки між ними.

В разі відсутності інформації в готовому вигляді в документах і базах даних для підтримки публічно-управлінських рішень виникає необхідність в інтерпретації, аналізі, обробці даних, що призводить до розвитку концептографічного інформаційного обслуговування. Необхідна інформація отримується на основі наукової (аналітико-синтетичної) обробки, обов'язковими складовими якої є аналітичний відбір та критична оцінка документальної інформації відповідно до потреб споживача, організація її у формі завершеного аналітичного документа, або концентрована візуалізація ключової інформації. Іншими словами, це різновид наукової діяльності в галузі інформаційного аналізу, що передбачає підготовку ситуативної інформації: інтерпретації даних, оцінки, рекомендації, прогнози, реферативні огляди тощо [11].

При цьому, усі види інформації складають інформаційну систему управління (ІС) – організаційно оформлену сукупність інформаційних потоків, документів, каналів зв'язку й технічних засобів, які забезпечують взаємозв'язок між елементами систем управління з метою її ефективного функціонування та розвитку [16, с. 36]. Слід додати, що ключовими чинниками для ефективного функціонування та розвитку ІС в публічному управлінні є:

- рівень знань, умінь та навичок фахівця для роботи з документами, технічними та програмними засобами обробки інформації;
- мотивація фахівців до такої роботи;
- фінансове, нормативно-правове, матеріальне, організаційне, програмне забезпечення роботи з ІС.

З наукової точки зору ІС характеризується такими параметрами:

- обсягами інформації в ланках її згрупування чи масивах інформації;
- обсягом надходження інформації, величиною її потоків;
- пропускнуою спроможністю каналів інформаційної системи, яка проявляється у безвідмовності її роботи;

– своєчасністю знаходження та передачі інформації, оперативністю в інформаційній роботі [16, с. 36].

Для управління адміністративно-територіальною одиницею призначені територіальні (регіональні) ІС, до яких належать ІС області, міста, району, територіальної громади. Ці системи обробляють інформацію для реалізації яка функцій управління регіоном (районом, містом, територіальною громадою), формування звітності та ін.

З урахуванням висновків О. Попроцького та результатів цього дослідження, аналіз в територіальних ІС може здійснюватися за допомогою комплексу методів, серед яких: побудова соціально-демографічних моделей об'єктів (регіону, населеного пункту); проведення регіональних статистичних спостережень; порівняльний аналіз; побудова сценаріїв розвитку та прогнозів; здійснення багаторівневих соціологічних досліджень; експертних оцінок; контент-аналізу; побудови матричних моделей; кореляційного аналізу; розрахунок рейтингів органів влади та адміністративно-територіальних одиниць (найчастіше – рейтинг регіонів, міст), а також рейтингів партій та місцевих публічних політиків; економіко-матричних моделей (оптимізація бюджету стратегії регіонального розвитку); SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз, аналіз порівняльних переваг, аналіз внутрішнього й зовнішнього середовища, побудови “дерева цілей” розвитку регіону [88]. Безумовно такі спеціальні методи необхідно застосовувати поряд із загально-науковими методами наукового дослідження, зокрема, аналізу та синтезу, індукції та дедукції, узагальнення, абстрагування, аналогії, моделювання та ін.

Водночас, інформаційно-довідкові системи дають можливість видавати не тільки інформацію про стан керованого об'єкту, але й розробляти певні рекомендації щодо формування управлінської дії. А інформаційно-управлінські системи сприяють управлінським діям, спрямованим на оптимізацію керованого об'єкта, на основі розроблених управлінським персоналом алгоритмів [16, с. 36]. ІС включає в себе аналітичні та синтетичні

моделі, які здатні не просто зберігати та отримувати інформацію, але й вирішувати проблеми, оцінювати рішення та приймати рішення.

Усі ІС складаються з трьох частин. Перша – це визначені накопичені знання (інформація), які дають уявлення про створювані управлінські операції й процеси. Всі об'єкти зберігають інформацію у певній визначеній формі. Вони мають піддаватися запису, зберіганню, пошуку та видачі за вимогою для прийняття управлінських рішень.

Друга частина – технічні засоби зберігання, опрацювання, пошуку інформації (для реєстрації первинної інформації, запам'ятовування великого обсягу інформації, швидкої обробки даних, зв'язку введення та отримання інформації).

Третя частина – система управління інформацією. Ефективність управління традиційними виробничими ресурсами на будь-якому рівні визначається тим, наскільки повно здійснюється управління інформацією, яка є каталізатором, “нервовим” центром об'єктів управління всіх рівнів. Якщо інформація розглядається як один з найважливіших ресурсів, то процесами накопичення, зберігання, розповсюдження й використання, особливо в умовах централізованої обробки даних, слід управляти [16, с. 37].

Невід'ємним елементом інформаційних систем, підсистем управління інформацією є людина, яка володіє певними знаннями, створює умови для їх розширення та поглиблення, ініціює, організовує, забезпечує управління інформацією в системі. З урахуванням цього факту, особливого значення набувають знання, уміння та навички роботи з інформацією в публічному управлінні. Важливим є також оптимізація управлінських процесів в ІС.

Г. Саймон, фахівець з адміністративної поведінки, зробив висновок, що основні проблеми організації – це проблеми організації інформації (зберігання та обробки) і що загальний принцип проєктування має полягати в аналізі ІС (організації та технології), абстрагуючись від структури агентства та підрозділу [230, с. 11].

Що стосується проектування ІС, рекомендація полягає в тому, що цей процес має базуватися на аналізі системи прийняття рішень та інформації, необхідної як основи для прийняття рішень. Помилково думати, що “більше інформації – краще”: це було правдою раніше, сьогодні увага є дефіцитним ресурсом. Таким чином, ІС повинні бути розроблені відповідно до обмежень ресурсів уваги [230, с. 11].

Так, для оптимізації процесів, необхідним є зменшення і масштабів проблем, щодо яких приймаються рішення в організації, до керованих пропорцій за допомогою факторизації, і кількість рішень, які потрібно обробити на відповідному рівні, має бути обмежена застосуванням хороших принципів управління увагою. При цьому, дефіцитним ресурсом є не безпосередньо сама інформація, а здатність до її обробки. Тому, увага не випадково вважається головним вузьким місцем в організаційній діяльності [230, с. 10].

Що стосується сфери державного управління, досить широке визначення досліджуваному поняттю надає В. Авер'янов. На його думку поняття “інформаційне забезпечення” відповідає розумінню забезпечення як створення підтримки відповідних організаційно-функціональних характеристик системи управління. Науковець також уточнює, що “інформаційне забезпечення системи управління – це поєднання всієї використовуваної у ній інформації, специфічних засобів і методів її обробки, а також діяльності фахівців з її ефективного удосконалення та використання” [21, с. 154].

Інформаційне забезпечення також розглядається як система концепцій, методів і засобів, що призначені для забезпечення користувачів інформацією. Ними є будь-які суб'єкти, що звертаються до засобів інформаційного забезпечення для отримання ними необхідної фактографічної, документальної, аналітичної чи іншої інформації та користуються нею [56].

Авторський колектив науково-методичної розробки “Організаційно-правові засади й механізм інформаційно-аналітичного забезпечення

діяльності місцевих органів державної влади та самоврядування України в період підготовки і здійснення реформ” зазначає, що *інформаційне забезпечення процесу управління* полягає у збиранні та переробці інформації, яка необхідна для прийняття обґрунтованих управлінських рішень [74].

В публічно-управлінській практиці для досягнення поставлених цілей призначені різні механізми публічного управління. При цьому, механізм як система має визначену структуру, методи, важелі, інструменти впливу на об’єкт управління з відповідним правовим, нормативним та інформаційним забезпеченням [168]. Відповідно, *інформаційний механізм публічного управління* є процесом впровадження інформаційних технологій в управлінні для забезпечення достатніх та достовірних джерел інформації для органів публічної влади у відповідності з їх компетенцією; встановлення єдиного інформаційного простору, забезпечення безперервного інформаційного обміну, посилення реальних зв’язків держави з громадянами та громадськими організаціями, впровадження е-врядування та е-демократії [134, с. 60].

У свою чергу, “*аналітичний*” – це такий, що містить аналіз, детальний розбір чого-небудь; який володіє здатністю аналізувати; який служить для аналізу [9, с. 28].

Поняття “*аналітична діяльність у публічному управлінні*” розуміють як сукупність технологій, методів збирання та обробки інформації, що характеризує об’єкт управлінського впливу (соціальні, політичні, економічні й інші процеси), специфічних прийомів їх діагностики, аналізу й синтезу, а також оцінки наслідків прийняття політичних рішень в інтересах підвищення ефективності управління різними напрямками публічної політики [136, с. 14]. До основних її *принципів* належать: цілеспрямованість, системність, актуальність, своєчасність, активність, ініціативність, достовірність, об’єктивність, повнота, безперервність, альтернативність, гнучкість, обґрунтованість [53, с. 38-39]. Розглянемо визначення принципів аналітичної діяльності, наведені в джерелі [53, с. 38-39], з погляду їх значення для

публічного управління, доповнивши перелік важливими на нашу думку принципами: доступності, лаконічності та візуалізації.

Отже, цілеспрямованість – це орієнтація аналітичної діяльності на визначення та досягнення цілей управління та результатів в практичній діяльності щодо управління суспільним розвитком.

Системність – комплексний аналіз проблем публічного управління з урахуванням їх ролі, взаємозв'язків та значення в загальній структурі забезпечення діяльності органів публічної влади чи організацій.

Актуальність – аналітична діяльність повинна впливати з потреб публічно-управлінської практики, важливих для даного часу, мати високий ступінь суспільного значення в цей момент, в цій ситуації, для вирішення конкретної проблеми публічного управління.

Своєчасність – отримання і представлення результатів аналітичної діяльності у визначені строки, відповідно до потреб та вимог даного моменту.

Доступність – результати дослідження мають бути оформлені у такій формі, що призначена для безпосереднього та зручного використання користувачем та прийняття на основі таких результатів управлінського рішення.

Активність – проведення аналітичної діяльності та підготовка її результатів має здійснюватися не лише відповідно до запитів користувачів (управлінців), а з деяким випередженням, з елементами прогнозування інформаційних потреб. Крім цього, аналітичні дослідження можуть проводитися щодо найважливіших питань, які будуть актуальні в середньо- або довгостроковій перспективі та можуть ускладнити ситуацію в досліджуваній сфері (об'єкті аналізу) згодом, призвести до небажаних наслідків у майбутньому в разі не виявлення та не запобігання проблемної ситуації заздалегідь.

Ініціативність – виявлення і опис проблем, формулювання задач і способів їх вирішення. Вироблення конструктивних пропозицій та рекомендацій для публічного управління.

Достовірність – передбачає уникнення сумнівів щодо результатів, висновків та пропозицій аналітичного дослідження завдяки забезпеченню їх доказовості, верифікації вихідних даних, використанню надійних джерел, точних кількісних даних, належних методів обробки даних.

Об'єктивність – уникнення упереджень, зокрема когнітивних, а також, суб'єктивного ставлення аналітика до дослідження і його результатів, безсторонність, незалежність від власних політичних поглядів, тенденцій у поточній діяльності публічно-управлінської та політичної еліти.

Обґрунтованість – отримання аргументованих результатів аналітичної роботи на основі сучасних наукових досягнень, ефективних інформаційних та аналітичних технологій, прагнення до істинного і перевіреного знання, застосування відповідного комплексу пізнавальних принципів та методів.

Повнота – використання в дослідженні достатнього обсягу інформації, що стосується сутності, причин, різних аспектів та взаємозв'язків публічно-управлінських завдань, що вирішуються.

Лаконічність – використання в резолютивній частині (що містить висновки та пропозиції) аналітичного дослідження стисло вираженої, лапідарної інформації, достатньої для розуміння змісту й результатів дослідження. При надто великому обсязі інформації необхідним є усунення надлишкової. Рівень обробки великих масивів даних має бути достатнім для формулювання чітких, конкретних висновків, придатних до використання в управлінській діяльності, особливо сьогодні, коли обсяг інформації дуже збільшився.

Візуалізація – створення умов для візуального сприйняття інформації шляхом оформлення результатів дослідження у графічно-текстовому, графічно-цифровому, географічно-інформаційному, або змішаному форматі, застосування технологій, що дозволяють унаочнити інформацію, полегшити

її сприйняття людським оком, а відтак і спростити чи прискорити розуміння складних явищ та систем, що передаються за допомогою такої інформації. Візуалізація допомагає в процесі аналізу даних завдяки побудові графічних їх образів, які дозволяють бачити структуру даних, відхилення чи аномалії.

Безперервність – організація на постійній основі інформаційно-аналітичного моніторингу ситуації, своєчасно і з заданим рівнем деталізації, що відображає динаміку та основні зміни в питанні, що досліджується. Моніторинг реалізації публічно-управлінських рішень проводиться з метою відслідковування їх результативності та ефективності, оцінки поточних, середньо- та довгострокових наслідків та результатів.

Альтернативність – включення в аналіз альтернативних думок науковців, практиків, що вивчали досліджувані питання раніше; висування і перевірка декількох можливих варіантів розвитку подій (наприклад, три основних сценарії: песимістичний, оптимістичний, статус кво, при цьому раціональна їх кількість, яку доцільно розглядати та тримати в полі зору – до семи); підготовка декількох альтернативних рішень щодо досліджуваної ситуації та визначення умов їх ефективного впровадження; врахування альтернативних думок в разі дослідження групою аналітиків.

Гнучкість – можливість швидкої адаптації до змін у суспільно-політичній ситуації без модифікації структури методів і засобів реалізації аналітичної роботи.

Науковці визначають *організацію аналітичної роботи* як сукупність заходів, що дають змогу субординованим за рівнями керівним органам регулярно отримувати достатню аналітично опрацьовану інформацію про стан об'єкта управління для своєчасного прийняття зважених і дієвих управлінських рішень [16, с. 45]. Інструментарій аналітичної роботи є поліваріантним, один з потужних серед таких інструментів – системний аналіз.

Аналітична робота складається щонайменше з таких частин:

- достовірної вхідної інформації, що необхідна для підготовки вихідної, резолютивної, яка має надходити до осіб, що приймають управлінські рішення;

- програми аналізу, яка передбачає проведення аналітичної роботи за системою показників;

- сукупності способів, прийомів, методик, технічних засобів для обробки інформаційних потоків;

- кола виконавців аналітичної роботи [16, с. 45].

У контексті нашого дослідження доцільно звернутись до поняття *аналітика*, яке Ю. Курносів визначає як сукупність принципів методологічного, організаційного й технологічного забезпечення індивідуальної й колективної розумової діяльності, що дає змогу ефективно опрацьовувати інформацію з метою удосконалення якості наявних і набуття нових знань, а також підготовки інформаційної бази для ухвалення оптимальних управлінських рішень [53, с. 30]. Тобто, така дефініція передбачає три основні складові аналітики: методологічну, організаційну і технологічну.

Аналітика, як система знань, розглядається вченими, як структура, що охоплює такі компоненти: гносеологічна, соціальна, інформаційно-комунікативна, технолого-праксеологічна та правова [59].

У прикладній діяльності термін “аналітика”, застосовується також до результатів аналітичної діяльності.

Як діяльність аналітика охоплює дещо інші компоненти: аксіологічна, управлінська, суб’єктно-об’єктна, процесуальна та нормативна [59]. При цьому, відповідно до здійснюваних функцій, аналітика даних може бути різних типів, зокрема:

- описова;
- діагностична;
- прогнозна;
- рекомендаційна;

- змішана (комплексна).

З метою діагностики проблем, розроблення тактики і стратегії щодо регіонального розвитку проводиться регіональний аналіз різних аспектів життєдіяльності регіону як організму, як системи.

Такий аналіз передбачає дослідження питань розміщення господарської системи на території держави (або у світі) з точки зору поділу цієї території на окремі райони (регіони). Більше того, регіональний аналіз доповнює і розвиває просторовий аналіз економіки шляхом вивчення, оцінювання, систематизації, узагальнення різноманітної інформації щодо структури загальних і специфічних якостей регіону з метою правильного розуміння його розвитку, виявлення реальних можливостей, а також суперечностей і труднощів, що заважають його функціонуванню. В основу регіонального аналізу, на відміну від країнознавства, регіональної економіки, соціальної та економічної географії, покладено аналіз цивілізаційних (соціокультурних) і гео економічних характеристик регіону та пошук шляхів створення ефективного географічного простору, здатного протистояти зовнішнім і внутрішнім викликам [75, с. 19].

Регіональний аналіз має охоплювати мету й завдання аналізу, до яких зазвичай належать:

- підбір необхідних статистичних даних;
- розрахунок на їх основі інших, комплексних показників та індексів;
- вивчення обставин та умов розвитку;
- визначення проблемних ситуацій;
- проведення додаткових досліджень (зокрема, соціологічних, контент-аналізу та інших його видів) для отримання даних, яких не містить офіційна статистика;
- виявлення тенденцій, можливостей;
- підготовка висновків та пропозицій за підсумками проведеного аналізу;

– оформлення результатів регіонального аналізу в аналітичний документ.

Крім того, доцільним буде визначення строків та виконавців до кожного завдання регіонального аналізу, складання відповідного плану-графіку його проведення.

Основною інформаційною базою для регіонального аналізу в публічному управлінні здебільшого послуговуються матеріалами державної статистики. Водночас часто дані лише державної статистики не можуть цілком задовольнити інформаційних потреб регіонального аналізу або не відповідають вимогам програми аналізу. Тоді необхідним є визначення інших джерел інформації та способів її отримання, застосування різних методів дослідження.

Серед основних показників регіонального аналізу: ВВП, ВРП, доходи населення, національне багатство, зосереджене на території регіону, у т. ч. споживче майно. Для міжрегіональних зіставлень ці дані беруться в розрахунку на душу населення, однієї працездатної або зайнятої особи. Вартісні показники зіставляються з темпами інфляції.

За визначенням В.Д. Бакуменка, *аналітичне забезпечення державно-управлінської діяльності* – засоби дослідження певних процесів, явищ, об'єктів державного управління шляхом їх розкладу на більш прості складові, встановлення взаємозв'язків та взаємодії між ними з метою виявлення закономірностей і принципів, завдяки яким міркування щодо вибору управлінських методів і рішень стають доказовими [3, с. 321].

ІАЗ також може розглядатись як сукупність інформаційно-аналітичних заходів для задоволення інформаційних потреб.

Спираючись на висновки Ю. П. Сурміна та С. Телешуна [155; 157, с. 237] та доповнюючи їх, підсумовуємо, що ІАЗ публічного управління дає змогу вирішувати значний комплекс завдань, а саме:

– одержувати інформацію, необхідну для обґрунтування цілей і формування завдань управління;

- здійснювати моніторинг стану об'єкта управління;
- аналізувати зовнішні і внутрішні проблемні ситуації, загрози безпеці (воєнній, громадській, інформаційній, політичній, економічній, гуманітарній, демографічній, енергетичній, екологічній, інвестиційній, банківській, продовольчій та ін.), прогнозувати їх розвиток, якнайкраще долати кризи, попереджувати та мінімізувати шкоду (напр. від стихійних лих, реальних чи потенційних корупційних ризиків);
- готувати управлінські рішення, в тому числі у формі проєктів нормативно-правових документів, аргументувати їх прийняття, прогнозувати та урахувати їх майбутні результати й наслідки, здійснювати контроль за виконанням, визначати умови для ефективності механізмів їх виконання;
- аналізувати обґрунтованість і юридичну правомірність прийнятих рішень, організувати експертизу пропонованих рішень та проблем;
- сприяти розробці концепцій, стратегій, проєктів, програм, планів і прогнозів;
- супроводжувати управління змінами;
- удосконалювати організацію і систему управління, виявляти соціальні резерви та використовувати їх для підвищення ефективності управління.

В цілому роль ІАЗ публічного управління полягає в тому, щоб на базі зібраних окремих відомостей, фактів отримати, оброблену інформацію, що є основою для прийняття та обґрунтування управлінських рішень. Тому очевидно, що інформаційне та аналітичне забезпечення є взаємопов'язаними і взаємодоповнюючими. Що стосується публічного управління розвитком регіонів, то така підтримка дозволяє задовольнити потреби органів публічної влади в релевантній інформації та аналітичних матеріалах, необхідних і в поточній діяльності, і для середньо- та довгострокового планування регіонального розвитку.

Підсумовуючи, вбачаємо, що аналіз наукових публікацій віддзеркалює різні контексти, в яких розглядається ІАЗ публічного управління регіональним розвитком, зокрема як:

- елемент системи управління розвитком регіонів, необхідний для функціонування механізмів управління [56; 74; 168];
- засіб формування та реалізації державної регіональної політики [102; 105; 106];
- складова методики статистичного вивчення розвитку регіонів [15; 30];
- основа для поточного управління, прийняття обґрунтованих державно-управлінських рішень, необхідна складова реформування системи державного управління регіональним розвитком [3; 15; 146; 148; 155; 169; 230];
- один з елементів забезпечення адміністративного контролю за прийняттям рішень органів місцевого самоврядування, зокрема й щодо використання місцевих фінансів [185];
- у частині інформаційних ресурсів – інформаційна база для регіонального аналізу [75];
- елемент розумного управління розвитком громад та регіонів [57; 142];
- у частині цифрових інформаційних технологій – науково-методична основа зміцнення економічної безпеки регіону [219];
- компонент проектування інформаційно-аналітичних систем та технологій в публічному управлінні розвитком регіонів [151].

Таким чином, вище проведений аналіз дає нам змогу визначити сутнісні характеристики ІАЗ публічного управління регіональним розвитком та дати йому таке авторське визначення: *інформаційно-аналітичне забезпечення публічного управління регіональним розвитком* – це діяльність публічних і приватних акторів різних рівнів, що передбачає проведення досліджень з питань розвитку регіонів, збір та аналіз даних,

здійснення ними обміну, з метою прийняття й реалізації аргументованих управлінських рішень щодо вирішення завдань стратегічного і поточного регіонального управління.

Отже, можна виокремити такі ***структурно-змістові характеристики ІАЗ публічного управління регіональним розвитком:***

1. Інформація є одним з найважливіших ресурсів та засобів для належної організації публічного управління розвитком регіонів.

2. Потреба у інформаційно-аналітичній діяльності в публічному управлінні регіональним розвитком виникає у зв'язку з необхідністю підтримки та удосконалення відповідних організаційно-функціональних характеристик системи управління: формулювання та досягнення цілей регіональної політики, безпосереднього здійснення управлінських функцій у сфері розвитку регіонів (планування, моніторингу, організації, мотивації, координації, контролю, прийняття управлінських рішень, комунікації), удосконалення чи реформування публічного управління регіональним розвитком, додання поточних кризових ситуацій в оптимальний спосіб.

3. Для ІАЗ необхідною є належним чином сформульована інформаційна потреба, яка залежить від рівня управління, на якому здійснюється: міжнародний, національний, регіональний, місцевий. Зі зростанням адміністративного рівня підвищується потреба в інформації міжгалузевого характеру.

4. Задоволення інформаційних потреб здійснюється шляхом реалізації різноманітних інформаційних процесів та аналітичної діяльності.

5. Інформаційно-аналітична робота має здійснюватися з урахуванням таких *характеристик інформації*: повнота, достатність, значущість, вартість, вірогідність, релевантність, пертинентність, верифікованість, об'єктивність, однозначність, доречність, актуальність, своєчасність, економічність, доступність, захищеність, а також з дотриманням *принципів аналітичної діяльності в публічному управлінні регіональним розвитком*: цілеспрямованість, системність, актуальність,

своєчасність, активність, ініціативність, достовірність, об'єктивність, повнота, безперервність, альтернативність, гнучкість, обґрунтованість, доступність, лаконічність, візуалізація.

6. Необхідними компонентами належного ІАЗ публічного управління регіональним розвитком є: вхідна інформація з відповідними характеристиками, план чи програма аналізу з системою показників, сукупність відповідних способів, прийомів, методів, технічних та програмних засобів для обробки даних, фахівці з інформаційно-аналітичної роботи, які мають необхідний рівень підготовки та удосконалюють свої знання, уміння й навички відповідно до сучасних потреб.

7. Інформаційна складова ІАЗ публічного управління передбачає пошук, збирання, введення, записування, накопичення, перетворення, зміну, адаптування, поновлення, зчитування, зберігання, знищення, реєстрацію, приймання, отримання, передавання, тиражування, розповсюдження, порівняння, верифікацію, архівування, відбір, розподіл, шифрування інформації, процедури доступу до неї та реалізацію інших інформаційних процесів на різних фазах життєвого циклу інформації.

8. Аналітична складова ІАЗ публічного управління передбачає засоби дослідження певних процесів, явищ, об'єктів публічного управління шляхом їх розкладу на більш прості складові, встановлення взаємозв'язків та взаємодії між ними з метою виявлення закономірностей і принципів, завдяки яким міркування щодо вибору управлінських методів і рішень стають доказовими.

9. Інформаційний механізм публічного управління регіональним розвитком характеризується:

– впровадженням інформаційних технологій в управління розвитком регіонів для забезпечення органів публічної влади достатніми та достовірними джерелами інформації, відповідними засобами для інформаційно-аналітичної роботи;

– забезпеченням скоординованого інформаційного обміну між суб'єктами державної регіональної політики, посиленням взаємодії держави з громадянами та громадськими організаціями, як заінтересованими в розвиткові сторонами, впровадженням е-врядування та е-демократії у сфері публічного управління регіональним розвитком.

10. Особливість ІАЗ публічного управління для сфери регіонального розвитку полягає у роботі з інформацією щодо структури загальних і специфічних якостей регіону з метою правильного розуміння його розвитку, виявлення можливостей, а також суперечностей і труднощів, що заважають його розвитку, охоплює аналіз цивілізаційних і геоекономічних характеристик регіону та пошук шляхів створення ефективного географічного простору, здатного протистояти ендегенним та екзогенним викликам.

11. Суб'єкти ІАЗ публічного управління регіональним розвитком: органи державної влади, органи місцевого самоврядування, державні, комунальні, громадські або приватні організації, асоціації органів місцевого самоврядування, професійні асоціації, зарубіжні та міжнародні організації; структурні підрозділи таких органів (організацій); громадські діячі (експерти-аналітики).

12. Від належним чином організованого ІАЗ залежить якість та ефективність публічного управління регіональним розвитком. Без ІАЗ публічного управління регіональним розвитком неможливими є якісне розроблення документів планування та прогнозування регіонального розвитку: прогнозів, концепцій, стратегій, планів, програм і проєктів.

1.3. Функціональний аналіз системи інформаційно-аналітичного забезпечення ефективного публічного управління регіональним розвитком

У сучасних умовах, особливо в умовах війни Російської Федерації проти України, до системи управління регіонами висуваються нові вимоги, трансформуються загальні підходи до забезпечення їх розвитку. Так, зміни умов господарювання (такі як зростання швидкості розповсюдження інформації, мобільність капіталу й населення, переміщення органів публічної влади, підприємств, установ та ін.) спричиняють необхідність досить швидко удосконалювати регіональні системи управління, робити їх більш ефективними, гнучкими та реактивними. Крім того, обмеженість ресурсів, наявних для цього, а також новизна і складність безпекових, соціально-економічних, екологічних, гуманітарних, політичних, етнонаціональних та релігійних проблем, змушують зосередитись на нових чинниках ефективності публічного управління регіональним розвитком, у тому числі оновленому ІАЗ.

Вчені визначають *ефективність державного управління* як досягнення поставленої соціальної мети в результаті діяльності органу влади/структурного підрозділу чи окремого управління за максимально можливої економії суспільної праці [34, с. 158]. Проте, важливе значення тут має також обсяг ресурсів (час, людських, матеріальних, фінансових, інформаційних та ін.), які були використані для досягнення цілей та отримання результатів. Оскільки інакше, без урахування затрачених ресурсів, мова йтиме про “результативність”.

До прикладу, поняття ефективності публічного управління регіональним розвитком можна розглядати, спираючись на висновки М. Волкової [12, с. 438], як узагальнюючу категорію понять продуктивності, економічності та результативності (Додаток Б).

У сфері публічного управління регіональним розвитком зокрема широко застосовують оцінку результативності [102; 107; 114; 115;]:

- державної регіональної політики;
- використання публічних коштів на цілі державної регіональної політики;
- державної стратегії регіонального розвитку та плану заходів з її реалізації;
- регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації;
- програм і проектів регіонального розвитку.

Ефективність публічного управління може бути розрахована через співвідношення між затратами на управління та її результатами. В цілому це означає спроможність публічного управління виявляти та забезпечувати потреби спільноти, використовуючи при цьому мінімально можливий обсяг ресурсів.

Найпростіший підхід до визначення ефективності управління – це визначення співвідношення його затрат і результатів. Так, затрати і результати можуть вимірюватись у натуральних одиницях ресурсів і продуктів (показники продуктивності кожного з ресурсів) і у вартісних одиницях із використанням показників витрат (грошової оцінки затрачених ресурсів) і вигід (грошової оцінки очікуваних чи фактично отриманих результатів). Тоді показниками ефективності будуть чисті вигоди (різниця між вигодами і витратами) і дохідність (відношення вигід до витрат). Зважаючи на це, на думку О. Кілієвича аналіз вигід і витрат є основним методом визначення ефективності політики [136, с. 47]. Водночас лише цим підходом наукова проблема ефективності управління не розв'язується.

Ключові компоненти ефективності системи публічного управління схематично зображені на рис. 1.2. При цьому, перший (зліва) компонент схеми, зображеної на рис. 1.2., спрямований на організацію внутрішнього середовища окремого суб'єкта, а три інші компоненти – на організацію взаємодії із зовнішнім середовищем.

Крім того, науковці зазначають, що ефективність публічного управління прямо залежить від уміння застосовувати принципи та методи управління в процесі досягнення інституціями поставленої соціальної мети, будувати діяльність на паритетних засадах з урахуванням сукупності об'єктивних та суб'єктивних чинників:

- наукової організації управління у всіх сферах суспільного життя;
- доцільності та економічності використання ресурсів;
- достатнього рівня політичної стабільності;
- матеріальних, соціально-політичних, організаційно-правових, психологічних, етичних факторів тощо [34, с. 159].



Рис. 1.2. Ключові компоненти ефективності системи публічного управління

Джерело: побудовано автором.

З ефективною публічного управління пов'язана якість управління. При цьому розрізняють якість результату управлінського впливу та якість процесу управління.

Зазначена деталізація дозволяє через оцінку якості результату та якості процесу досить ґрунтовно оцінити в цілому якість публічного управління регіональним розвитком.

Водночас, оцінюючи, чи є публічне управління в Україні ефективним, вчені та практики-управлінці зауважують, що “безпосередні результати управлінської праці важко піддаються кількісній оцінці, і тому доцільним є застосування також і непрямих та опосередкованих показників, зокрема, через оцінку управлінської системи та її елементів” [135, с. 388]. При цьому, до елементів ефективності публічного управління зараховують якість управлінських рішень, ефективність основних функцій, технологій, інших внутрішніх факторів управління та ефективність взаємодії таких елементів управлінської системи між собою. Ефективність таких елементів в свою чергу оцінюють виходячи з різних критеріїв.

Так, до критеріїв загальної соціальної ефективності державного управління належать такі:

- рівень продуктивності праці, співвіднесений зі світовими параметрами за її відповідними видами;
- темпи і масштаби приросту національного багатства;
- рівень життя населення порівняно зі стандартами розвинутих країн;
- упорядкованість, безпеку, сталість та надійність суспільних відносин, їх відтворення з наростаючим позитивним результатом [34, с. 159].

Серед інших критеріїв оцінки ефективності такі, що наведені в табл. 1.1.

Отже, дослідження понять “результативність управління”, “якість управління”, “ефективність державного управління”, “ефективність системи публічного управління”, а також наведених чинників та критеріїв соціальної ефективності та ефективності функціонування окремих елементів системи управління дає змогу зробити висновок, що загалом забезпечення ефективності управління охоплює мету, засоби, процеси, поточні результати

і довгострокові наслідки реалізації функцій управлінської діяльності, що були спрямовані на досягнення цілей та завдань.

Таблиця 1.1

**Критерії оцінювання ефективності
функціонування окремих елементів системи управління**

Критерії	Опис критеріїв
Критерій 1	якою мірою діяльність кожного елемента системи управління підвищує загальну ефективність функціонування керованого об'єкта
Критерій 2	з якою ефективністю функціонує безпосередньо даний елемент системи управління
Критерій 3	які умови створює окремий елемент системи управління для підвищення ефективності керованого ним об'єкта або для того, щоб рівень приросту загальної ефективності відповідав приросту локальної ефективності керованого об'єкта

Джерело: побудовано автором на основі [135].

У цьому контексті в публічному управлінні регіональним розвитком значна частина завдань пов'язана з нормативно-правовим регулюванням, фінансуванням, кадровим і матеріально-технічним забезпеченням, налагодженням взаємодії державного, громадського і приватного секторів, застосуванням нових управлінських технологій, ІАЗ [3, с. 119]. І хоча всі види забезпечення публічного управління регіональним розвитком є важливими і взаємопов'язаними, проте саме ІАЗ дозволяє встановити, якими мають бути відповідні механізми та як вони застосовуються для досягнення поставлених цілей, на яких факторах регіонального розвитку зосередити увагу, і тому якість такого виду забезпечення виступає важливою передумовою ефективності всієї системи управління розвитком регіонів.

Отже, ефективність публічного управління ґрунтується на тому, що управлінська діяльність спрямована на досягнення заздалегідь визначених стратегічних цілей шляхом виконання тактичних і оперативних завдань. Водночас, система стратегічного управління функціонує лише в межах тих організацій та систем, які мають не лише чітку місію, цілі, завдання та повноваження, а й чіткі критерії оцінювання діяльності та інформацію про те, якою ціною дістаються результати, а також які вигоди (ефект) приносять їхні дії [178, с. 20].

В публічному управлінні регіональним розвитком мета та основні цілі й завдання визначені у відповідній стратегії. Так, у Державній стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки однією зі стратегічних цілей державної регіональної політики визначено розбудову ефективного багаторівневого врядування [106]. Стратегічну ціль “Ефективне державне управління у сфері регіонального розвитку” було визначено у Державній стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року [105]. Це свідчить про те, що проблема ефективного управління регіональним розвитком ще не розв’язана в Україні, і однією з причин цьому є його неналежне ІАЗ, зокрема значно це стосується міжрівневої взаємодії.

Удосконалення ІАЗ поряд з поліпшенням матеріального, фінансового, кадрового та іншого ресурсного забезпечення є пріоритетом державної регіональної політики згідно із Законом України “Про засади державної регіональної політики” [102]. Крім того, принципи належного демократичного врядування встановлені в Декларації європейських міністрів, відповідальних за місцевий та регіональний розвиток. Саме ефективність та результативність, зворотний зв’язок, відкритість і прозорість, підзвітність є тими принципами на місцевому рівні з-поміж інших [194], дотримання яких можливе лише за умови належного ІАЗ врядування.

Принцип відкритості, який передбачає забезпечення вільного доступу до інформації, що визначає державну регіональну політику і є у розпорядженні органів державної влади, органів влади Автономної

Республіки Крим та органів місцевого самоврядування також встановлений Законом України “Про засади державної регіональної політики” [102].

Отже, оскільки пошук досконалішої моделі інформаційно-аналітичної підтримки ефективності публічного управління регіональним розвитком триває, вбачається важливим визначити складові належного ІАЗ публічного управління регіональним розвитком.

Відтак, у цій частині дослідження доцільно застосувати функціональний аналіз. Загалом вітчизняні вчені поділяють функції публічного управління на основні, загальні та допоміжні [68]. Для цілей нашого дослідження інтерес становлять саме загальні та допоміжні функції.

Функції та повноваження усіх органів публічної влади є законодавчо визначеними. Серед них є спільні для різних органів публічного управління. Без здійснення цих відносно відокремлених видів управлінської діяльності ефективного функціонування управлінської системи, налагодження всіх процесів та досягнення результатів вбачається неможливим.

Будь-яку функцію в системі публічного управління неможливо реалізувати без інформаційного забезпечення цього процесу, оскільки управлінський вплив справляється виключно інформацією відповідного характеру і змісту безпосередньо за допомогою інформаційної інфраструктури, а саме публічне управління по суті є інформаційним управлінням, де рішення приймаються на основі наявної інформації [149]. ІАЗ є єдиною ланкою усіх внутрішніх факторів управління, що об’єднує складові у відповідній системі, забезпечує їх взаємозв’язок [66]. Ураховуючи це, доцільно охарактеризувати ІАЗ таких елементів.

Відповідно до підходів І. Бородіна та Б. Мельниченка щодо класифікації функцій публічного управління [6; 68], до загальних функцій, які розкривають управлінський процес, належать планування, регулювання, координація, облік і контроль. Водночас, В. Бакуменко виділяв чотири загальні функції управління: планування, організації, мотивації і контролю, а також двох процесів (функцій), що їх пов’язують, а саме: комунікації та

прийняття рішень [4, с. 604.]. Ці функції на сьогодні набули найбільшого визнання. Водночас, вітчизняними та зарубіжними вченими пропонуються й такі: дослідження, добір персоналу, керівництво, регулювання, координація, оцінка, представництво, ліцензування, збирання інформації, ведення переговорів, звітування, складання бюджету.

Ураховуючи вищевикладене, для цілей нашого дослідження вважаємо за доцільне розкрити наступні загальні функції публічного управління регіональним розвитком та особливості їх інформаційно-аналітичної підтримки: планування, організація (регулювання, координація – як підфункції організації), мотивування, моніторинг та оцінка, контроль, прийняття управлінських рішень, комунікативна (інформаційно-комунікативна) функція.

Планування залежно від обсягу завдань, що вирішуються в процесі публічного управління, може бути тактичним або стратегічним. На етапі реформування системи управління регіональним розвитком в 2014-2015 роках зросло значення саме стратегічного планування як важеля прямого впливу держави на досягнення збалансованого регіонального розвитку. Воно має на меті побудову бажаної моделі регіону, визначення пріоритетів на середньо- та довгострокову перспективу, розроблення відповідних цілей і завдань зі зміни стану різних сфер життєдіяльності регіону з поточного до бажаного, а також індикаторів та прогнозних показників щодо досягнення результату.

Автор посібника “Стратегічне управління для установ публічного сектору” звертає увагу на те, що іноді одну ціль, завдання чи результат можна виміряти, використовуючи більше ніж один показник – кілька показників надають додаткову достовірну інформацію про результати, наслідки та вплив [178, с. 67]. Отже, до завдань ІАЗ планування публічного управління регіональним розвитком необхідно долучити визначення системи адекватних показників та індикаторів, за якими можна виміряти

результативність публічного управління, оцінити його ефективність, а також спрогнозувати наслідки.

Розроблення стратегій регіонального розвитку здійснюється на основі таких методів, як SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз, аналіз порівняльних переваг, аналіз внутрішнього й зовнішнього середовища, побудова сценаріїв розвитку, побудови “дерева цілей” розвитку регіону тощо.

Для застосування методу SWOT-аналізу основну проблему науковці вбачають в отриманні достовірної інформації. Кожен фактор повинен бути описаний з певним коментарем, який розкриває характер впливу фактору на регіон. Формулювання коментаря не повинно бути розпливчастим і повинно відображати специфіку, пов’язану з регіоном. Узагальнені коментарі мають невелику цінність. Короткий перелік обґрунтованих проблем є більш переконливим [178, с. 52-53]. Тому, знання основних характеристик та особливостей наукових методів аналізу для визначення проблем та поточного стану дозволить у подальшому якісно будувати стратегію регіонального розвитку, базуючись на фактах і науково обґрунтованих оцінках.

Так, виявлені Міністерством розвитку громад та територій України (далі – Мінрегіон) станом на 2020 рік проблемні питання з розроблення стратегій регіонального розвитку (такі як невідповідність назви, структури, змісту та періоду дії стратегій та планів заходів з їх реалізації вимогам законодавства; недостатнє залучення заінтересованих сторін до процесу розроблення, реалізації та моніторингу стратегій та планів заходів тощо) [39] підтверджують на практиці необхідність належної інформаційно-аналітичної підтримки місцевих державних адміністрацій в процесі стратегічного планування.

Запроваджуваний нині в систему регіонального управління підхід смарт-спеціалізації передбачає проведення аналізу й оцінки економічного, інноваційного та наукового потенціалу регіону, визначення переліку перспективних видів економічної діяльності з високим інноваційним потенціалом [114], та є новим, складним завданням, а отже потребує

кваліфікованих фахівців-аналітиків для його реалізації. Також, частиною стратегії регіонального розвитку має бути розділ щодо стратегічної екологічної оцінки регіону, підготовка якого потребує відповідних спеціальних знань, умінь та навичок представників підрозділів місцевих держадміністрацій щодо методики її проведення та, що особливо важливо, – інтегрування її результатів і висновків в процес прийняття управлінських рішень щодо стратегії розвитку регіону.

За підсумками реалізації у 2014-2020 роках Державної стратегії регіонального розвитку виявлено такі проблемні питання щодо планування:

- непрогнозованість джерел фінансування Стратегії;
- відсутність чіткого взаємозв'язку між стратегічним та бюджетним плануванням, фінансова незабезпеченість більшості завдань Стратегії [39].

Функція планування охоплює також розроблення прогнозів, які є науково обґрунтованими, імовірними судженнями про можливі стани об'єкта в майбутньому, про альтернативні шляхи й терміни його здійснення, та мають форму аналітичного документа [84]. Прогнозування розвитку регіону реалізується через розроблення низки прогнозів: демографічного, соціального, економічного, бюджетного, метеорологічних умов, прогновної оцінки ресурсного потенціалу та ін. Отже, з урахуванням взаємозалежності прогнозів розвитку регіону, їх розроблення є комплексним та складним процесом підготовки аналітичних документів щодо можливих станів регіону в майбутньому, альтернативних шляхів та термінів його здійснення.

Прогнозування, як одна з підфункцій планування, тісно пов'язане з прийняттям управлінських рішень, адже розроблення прогнозів є засобом для підготовки обґрунтованих рішень. Тому якість рішень визначається якістю складених прогнозів, а їх якість, у свою чергу, безпосередньо залежить від достовірності та повноти зібраної інформації про досліджувані об'єкти, застосування відповідних методів аналізу інформації, її обробки, використання адекватно підібраних методів та дотримання принципів наукових досліджень [66].

Отже, ключовими характеристиками ІАЗ стратегічного планування є: використання значного масиву даних, які дозволяють встановити тенденції розвитку та проблеми соціально-економічного, гуманітарного розвитку регіонів, екологічної та політичної ситуації, застосування множини методів аналізу й оцінки інформації для того, щоб аргументувати адекватність цілей, завдань та заходів з їх реалізації, необхідність визначення комплексу критеріїв, показників та індикаторів щодо досягнення цілей управління.

Функції організації притаманна дуальність, оскільки вона розглядається і як процес, діяльність з упорядкування взаємодії, і як форма прояву спільної діяльності – організаційна структура.

Як процес в управлінській діяльності охоплює комплекс дій управління, спрямованих на реалізацію цілей, упорядкування та узгодження взаємодії на різних рівнях:

- людей, структурних підрозділів, організацій;
- ідей, політик, концепцій, стратегій, програм, проектів, нормативних документів;
- програмного забезпечення, обладнання, користувачів.

Реалізація функції відбувається шляхом здійснення певної послідовності кроків: попередньої підготовки та власне конкретних практичних дій для виконання управлінських рішень та завдань. В публічному управлінні регіональним розвитком на всіх етапах організації важливим є рух інформації, зокрема щодо задіяних у формуванні та реалізації політики регіонального розвитку органах влади, установах та організаціях, нормативно-правового забезпечення регіональної політики, поточних завдань для виконавців проектів і програм регіонального розвитку, порядку взаємодії на різних рівнях, умов досягнення цілей регіональної політики, результатів виконання стратегій і планів тощо.

Організовувати також означає створювати певну структуру, за допомогою якої, зокрема орган публічної влади чи установа могли б виконувати плани і рішення для досягнення поставленої мети. Організація у

такому розумінні охоплює діяльність з утворення і формування органу публічної влади як сукупності частин (підрозділів), які є взаємозалежними і взаємодіють між собою. Виділення частин обумовлене цілями і функціями органу публічної влади. Тобто, мова тут про організаційну структуру, що визначає відповідальних за кожну функцію в органі публічної влади, чи установі.

Органам публічної влади здебільшого притаманна *традиційна структура*, яка передбачає жорсткий розподіл управлінської діяльності за функціями, підрозділами і посадами, широкому застосуванню регламентних документів, чітке дотримання ієрархічної субординації у системі відносин “керівник – підлеглий”. Принципові недоліки таких структур пов’язані з інтелектуально-аналітичним забезпеченням управління, а саме:

- перешкоджання зростанню потенціалу працівників, кожен з яких використовує ту частину своїх здібностей, що безпосередньо необхідні для виконання конкретної роботи;

- не використовується весь управлінський інтелект організації (який є істотним фактором ефективного управління): питання стратегії і тактики вирішуються на вищому рівні, а інші займаються тільки виконанням рішень;

- функціональна спеціалізація елементів традиційної структури створює нерівномірність їх розвитку, що призводить до виникнення протиріч між підрозділами, неузгодженості їх дій та інтересів.

Отже, для зменшення негативного впливу бюрократичних форм організації управління обґрунтовано необхідним є спільна участь в публічному управлінні регіональним розвитком організацій, побудованих на різних засадах: зокрема органів публічної влади з традиційною схемою організації, і більш гнучких організацій, де, на відміну від бюрократичних, панують принципи інновацій, експерименту, імпровізації та дискусії.

Важливим завданням є забезпечення внутрішньої упорядкованості, узгодженості і взаємодії автономних частин цілого, приведення всіх елементів у відповідність із цілями і змінами внутрішнього і зовнішнього

середовища. Досягти такої упорядкованості можна шляхом налагодження інформаційно-аналітичної роботи щодо встановлення зв'язків з іншими функціями публічного управління (організація прийняття управлінських рішень, організація планування, організація контролю, організація моніторингу тощо).

Зважаючи на значення для ефективного публічного управління регіональним розвитком доцільно розглянути окремо регулювання та координацію, як підфункції організаційної функції.

Метою *регулювання* в публічному управлінні є створення необхідних економічних, правових та організаційних умов діяльності, що здійснюється через встановлення обов'язкових правил, нормативів, стандартів до того чи іншого виду управлінської системи [6]. Тому важливою функцією публічного управління регіональним розвитком є створення дієвої системи взаємопов'язаних нормативно-правових актів. Акти, які регулюють регіональний розвиток, потребують своєчасного удосконалення, завдяки чому процес регулювання набуває динамічного характеру. Функція регулювання також тісно пов'язана з прийняттям управлінських рішень, адже рішення в публічному управлінні приймаються у певній формі, зокрема, у формі нормативно-правових актів. Розроблення та прийняття об'єктивних правових норм потребує фундаментальних знань з теорії держави і права, а також щодо галузей права, знання та уміння застосовувати чинну законодавчу базу, знання нормопроектувальної техніки. Корисним буде вивчення досвіду та особливостей правового регулювання сфери регіонального розвитку в інших державах для побудови таких правових норм, що відповідають міжнародним, ураховують міжнародні акти, договори, ратифіковані в Україні, а також таких, що відповідають сучасній практиці регулювання сфери управління регіональним розвитком.

Науковці, аналізуючи складний процес нормопроекткування в управлінській діяльності, виокремлюють декілька його стадій: здійснення правового моніторингу – аналіз, оцінка, збирання необхідної інформації

щодо виявлення проблем і потреб в правовому регулюванні, прогнозування; розробка варіантів рішень та формулювання вимог-обмежень; розробка концепції; визначення цілей, вибір із альтернатив вирішення ситуації; визначення напрямку і характеру регулювання; оформлення рішення із визначенням критеріїв щодо необхідності підготовки нормативно-правового акту та узгодження із заінтересованими особами; нормопроектування (визначення напрямку моделювання відносин, систематизація, ініціатива, концептуальна розробка проекту, написання та оформлення, опублікування, правозастосування і зміни); організація виконання рішення і доведення до виконавців; контроль за ходом реалізації та оцінка з реагуванням на застосування [37, с. 105]. Отже, ІАЗ є базовим на всіх стадіях нормопроектування.

Формування політики і законопроектна робота, що здійснюються на основі доказів, та аналіз їх впливу є вимогами ефективного публічного управління, визначеними міжнародними організаціями. Зокрема, про це йдеться у звіті програми SIGMA щодо реалізації принципів публічного управління (спільна ініціатива ОЕСР та ЄС з підтримки для покращення врядування та управління). Як зазначається у звіті 2020 року, стан справ з дотриманням цього принципу в Україні неналежний, є суттєві проблеми, зокрема з аналізом впливу проектів актів на державний бюджет [29]. Тому, вкрай важливими є застосування відповідних методів аналізу для ефективного формування політики і законопроектної роботи.

Починаючи з 1996 року, Світовий банк проводить глобальне дослідження і складає рейтинги країн світу за показниками якості та ефективності публічного управління. Методологія Світового банку передбачає використання шести головних складових якості управління:

- 1) урахування думки населення і підзвітність державних органів (Voice and Accountability): якою мірою громадяни країни мають можливість обирати органи влади, оцінка рівня громадянських свобод;

2) політична стабільність та відсутність насильства (Political Stability and Absence of Violence): стабільність державних інститутів, можливість дестабілізації і повалення влади неконституційними методами або із застосуванням насильства;

3) ефективність управління (Government Effectiveness): якість державних послуг, якість роботи державних службовців, ступінь їх незалежності від політичного тиску, якість розробки і реалізації внутрішньої державної політики та ін.;

4) якість законодавства (Regulatory Quality): здатність влади формулювати і реалізовувати раціональну політику і правові акти, що допускають розвиток приватного сектору і сприяють такому розвитку;

5) верховенство права (Rule of Law): ступінь впевненості різних суб'єктів у встановлених суспільством нормах, а також дотримання ними цих норм, зокрема ефективності примусового виконання договорів; діяльність поліції, судів; стан злочинності та ін.;

6) стримування корупції (Control of Corruption): ступінь використання державної влади у корисливих цілях.

Як бачимо, практично кожен із означених головних складових якості державного управління у розумінні Світового банку містить у собі нормативно-правову складову [135, с. 58]. Цю нормативно-правову складову неможливо реалізувати без ІАЗ процесу розроблення норм права, моніторингу стану їх впровадження та розроблення рішень щодо удосконалення актів законодавства.

Координація – інша підфункція організації публічного управління та, водночас це один з принципів державної регіональної політики, що передбачає взаємозв'язок та узгодженість довгострокових стратегій, планів і програм розвитку на державному, регіональному та місцевому рівнях, а також під час розроблення та виконання документів, що визначають державну регіональну політику, проведення моніторингу та оцінки результативності виконання визначених завдань [102].

З метою забезпечення здійснення повноважень Кабінету Міністрів України у сфері координації питань регіонального розвитку утворено тимчасовий консультативно-дорадчий орган – Міжвідомчу координаційну комісію з питань регіонального розвитку (далі – Міжвідомча комісія).

До основних завдань Міжвідомчої комісії належать, зокрема [129]: забезпечення координації дій органів публічної влади із забезпечення формування та реалізації державної регіональної політики, узгодження галузевих прогнозів розвитку регіонів із стратегічними завданнями державної регіональної політики; розроблення пропозицій щодо визначення шляхів, механізмів та способів вирішення проблемних питань розвитку регіонів; розроблення пропозицій щодо забезпечення взаємозв'язку та узгодженості довгострокових стратегій, планів і програм розвитку на різних рівнях.

За умов зростання гнучкості системи управління, готовності її до змін як на стадії розробки стратегії, так і на стадії її реалізації, можна досягти дієвості аналітично-організаційного забезпечення прийняття та реалізації управлінських рішень щодо регіонального розвитку [20, с. 118]. Налагодити таку ефективну систему вбачається можливим саме завдяки організації співпраці суб'єктів регіональної політики та інформаційній взаємодії, зокрема, вищих, центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, агенцій регіонального розвитку, асоціацій, наукових установ, аналітичних центрів, закладів освіти, організацій, що здійснюють соціологічні дослідження у регіонах України.

При цьому, відсутність належної координації центральних та місцевих органів влади з питань реалізації державної регіональної політики визначено однією з проблем періоду реалізації у 2014-2020 роках Державної стратегії регіонального розвитку [39]. Нагальним визначено питання побудови ефективної взаємозв'язаної системи документів стратегічного, програмного та бюджетного планування на центральному та місцевому рівні. Тож, складовими належного ІАЗ функції координації публічного управління

регіональним розвитком є координація як стратегічних планувальних документів щодо регіонального розвитку, так і діяльності суб'єктів державної регіональної політики та інших заінтересованих осіб. Необхідними є координація та організація ефективної взаємодії окремих людей та колективів: державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, представників громадського та приватного секторів, громадян. Крім того, для належного ІАЗ публічного управління регіональним розвитком доцільно також організувати такі ІС, що дадуть змогу забезпечити взаємодію обладнання, відповідного програмного забезпечення та користувачів.

Мотивування тісно пов'язане з досягненням ефективності в системі публічного управління. Фактична реалізація цілей та виконання управлінських рішень мають пряму залежність від людей, які їх упроваджують у життя. Суть мотивації як виду публічно-управлінської діяльності у тому, що вона забезпечує спонукання себе й інших, зокрема, працівників органів публічної влади та організацій, до діяльності, спрямованої на інтегроване досягнення особистих та організаційних цілей, в даному випадку щодо розвитку регіонів. Для цього публічному управлінцю перш необхідно знати й розуміти особисті цілі, а також володіти інформацією щодо мотивів співробітників, що спільно працюють над досягненням цілей організації. Наприклад, консенсусне формулювання цілей організації сприяє мотивації для спільної діяльності з їх досягнення. В практиці публічного управління це досягається, зокрема через організацію відповідної інформаційно-комунікаційної кампанії зі збору ідей щодо бачення та цілей розвитку.

Отже, мотивація є загальною функцією публічного управління, без якої неможлива ефективна діяльність державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування та ефективна робота органів публічної влади. В основі такої діяльності лежать певні мотиви, що зумовлені цінностями особистості, внутрішніми прагненнями, переконаннями, інтересами. В

практиці публічного управління мотивація може бути матеріальна або адміністративна, а також важливу роль у мотивуванні відіграють соціально-психологічні чинники.

Насамперед, мотивація впливає на зусилля, старанність, наполегливість, сумлінність, цілеспрямованість як в особистому житті, так і в професійній діяльності людини. Мотиваційні регулятори, побудовані на врахуванні психологічних особливостей людей, лежать в основі впливу на людей, в основі управління персоналом в організації. До основних елементів системи мотивування належать: потреби (усвідомлені й неусвідомлені); винагороди (зовнішні й внутрішні); цінності; стимули (економічні, моральні, колективні, індивідуальні, правові, естетичні та ін.).

Проблема мотивації в публічному управлінні набуває все більшого значення тому, що якісне виконання суспільно важливих завдань вимагає значних розумових зусиль працівників. За допомогою належної підготовки та підвищення кваліфікації публічних управлінців, що спрямовані на знання, уміння та навички вирішувати складні публічно-управлінські завдання, можна зменшити обсяг необхідних зусиль, а за допомогою належного розподілу завдань між виконавцями – підвищити мотивацію до якісного виконання. Такий розподіл завдань має базуватись на інформації щодо компетентності фахівців та її аналізі.

Функція мотивування тісно пов'язана з функціями планування, регулювання, координації, контролю, а також з прийняттям управлінських рішень, і є однією з вирішальних для забезпечення ефективності публічного управління.

Таким чином, від вмотивованості окремих виконавців та підрозділів органів публічної влади, що формують та / або реалізують політику регіонального розвитку, а також ефективного управління процесом мотивації залежить ефективність таких органів державної влади, органів місцевого самоврядування, і зрештою ефективність регіональної політики. Тобто, в публічному управлінні регіональним розвитком мотивація необхідна як для

окремих державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, представників інших суб'єктів публічної регіональної політики, так і для їх колективів, органів публічної влади, організацій, громадян, що задіяні у формуванні та / або реалізації політики регіонального розвитку. Або ж загалом можна сказати, що для ефективного управління у сфері регіонального розвитку, як і будь-якій іншій сфері, необхідним є мотивування.

Отже, з одного боку мотивування суб'єктів політики регіонального розвитку є внутрішнім фактором її ефективності, з іншого – зовнішнім її фактором є стимулювання регіонального розвитку. Нормативно-правовим механізмом реалізації цієї функції в управлінні регіональним розвитком є, зокрема Закон України “Про стимулювання розвитку регіонів”. Відповідно до цього Закону *стимулювання розвитку регіонів* визначено як комплекс правових, організаційних, наукових, фінансових та інших заходів, спрямованих на досягнення сталого розвитку регіонів на основі поєднання економічних, соціальних та екологічних інтересів на загальнодержавному та регіональному рівнях, максимально ефективного використання потенціалу регіонів в інтересах їх жителів та держави в цілому [122]. Через недосконалість практичної реалізації механізмів стимулювання розвитку регіонів, не готовність державних та регіональних органів влади до ефективного реалізації таких механізмів [19, с. 63] Закон визнано таким, що втратив чинність з 22 липня 2022 року. В той же час, в оновленій у 2022 році редакції Закону України “Про засади державної регіональної політики” визначено, що державна регіональна політика спрямована, зокрема, на стимулювання та підтримку місцевих ініціатив щодо ефективного використання внутрішнього потенціалу регіонів для створення та підтримання повноцінного життєвого середовища, підвищення якості життя людей [102].

З метою стимулювання розвитку регіонів і територій може утворюватися відповідний фонд [102]. Зокрема, мова йде про державний

фонд регіонального розвитку. Отже, стимулювання загалом передбачено через фінансовий механізм.

Адміністративні, соціально-психологічні чинники мотивування фахівців, що працюють у сфері управління регіональним розвитком, як і стимулювання розвитку регіонів залишено поза увагою законодавчого забезпечення регіональної політики.

Таким чином, метою мотивування в публічному управлінні регіональним розвитком є утримання на достатньо високому рівні зусиль, старань, наполегливості, сумлінності, цілеспрямованості і окремих працівників, що працюють у цій сфері, і загалом суб'єктів публічної політики регіонального розвитку. Тому, система мотивації в публічному управлінні регіональним розвитком повинна бути побудована на економічних, правових, моральних, індивідуальних та колективних стимулах, враховувати потреби й цінності, передбачати винагороди. ІАЗ такої системи має бути побудоване шляхом зміщення центру уваги з організацій, органів влади до людини. Людина, особистість має бути в центрі уваги. Особливої ваги тоді набуває інформація про цінності особистості, її внутрішні прагнення, переконання, інтереси. Саме враховуючи особисті цілі людини, можливо досягти цілей регіональної політики.

Моніторинг та оцінка в публічному управлінні – це сукупність заходів зі збирання, оброблення, аналізу, узагальнення та зберігання інформації про стан та динаміку розвитку цієї управлінської системи, стан матеріальних можливостей учасників публічного управління, прийняті управлінські рішення і результати їх виконання. За допомогою моніторингу суб'єкти регіонального управління мають змогу відстежити та проаналізувати територіальні тенденції, динаміку змін відповідно до поставлених цілей та завдань державної регіональної політики, отримують інформацію про реалізацію управлінських рішень. Об'єктами моніторингу є соціально-економічні процеси і результати розвитку регіонів, функціональних типів їх територій, територіальних громад, мікрорегіонів,

або ж макрорегіонів. Такі процеси відображаються через певні параметри, які можуть бути як кількісні, так і якісні, як статичні, так і динамічні.

Для цілей державної регіональної політики визначені такі завдання моніторингу:

“1) інтеграція інформаційних ресурсів суб’єктів моніторингу, включаючи статистичну та геопросторову інформацію;

2) формування і ведення сховища даних і тематичних баз даних соціально-економічних і бюджетно-фінансових показників, встановлених для цілей державної регіональної політики;

3) моделювання та аналіз соціально-економічного стану об’єктів державної регіональної політики, прогнозування соціально-економічного розвитку регіонів та територіальних громад;

4) підготовка пропозицій щодо напрямів і способів коригування документів стратегічного планування та реалізації державної регіональної політики” [102].

Відповідно до законодавства до суб’єктів моніторингу належать центральні та місцеві органи виконавчої влади, органи влади Автономної Республіки Крим, органи місцевого самоврядування, які можуть залучати асоціації органів місцевого самоврядування та їх добровільні об’єднання, агенції регіонального розвитку, наукові установи, громадські об’єднання [102].

Здійснення моніторингу всіх сфер регіонального розвитку (у т. ч. вибіркового статистичного обстеження окремих сфер місцевого (регіонального) розвитку, налагодження інформаційного забезпечення як основи для поточного управління, прийняття обґрунтованих державно-управлінських рішень) науковці відносять до невід’ємних складників системи управління регіональним розвитком [146, с. 10-11]. Опис цієї функції також передбачає її взаємозв’язок з прийняттям рішень у публічному управлінні. Належний моніторинг ставить певні вимоги до джерел

інформації. Наприклад, джерелами для оцінювання публічно-управлінської діяльності мають слугувати:

- доповіді суб'єктів України про результати діяльності (зокрема, Аналітична доповідь до щорічного Послання Президента України до Верховної Ради України “Про внутрішнє та зовнішнє становище України”, інші аналітичні доповіді та звіти вітчизняних наукових установ, органів влади, деяких громадських об'єднань);
- офіційні видання органів влади, що містять дані, які є результатом статистичного спостереження, інтегральні показники, індекси;
- інформаційно-довідкові електронні системи (зокрема, нормативно-правові);
- державні реєстри, зокрема електронні, й інші державні інформаційні ресурси;
- єдиний державний вебпортал відкритих даних;
- офіційні вебсайти, електронні портали органів публічної влади;
- звіти та доповіді міжнародних організацій (наприклад, ООН, ОЕСР, Світового банку), а також структур ЄС;
- результати соціологічних опитувань громадян, опитування експертів;
- професійні науково-аналітичні огляди провідних учених (з наукових установ, закладів вищої освіти) та експертів-аналітиків (з громадських об'єднань, аналітичних центрів).

Необхідним під час моніторингу та оцінки є застосування системи критеріїв (напр.: оцінки ефективності публічного управління), показників (напр.: валовий регіональний продукт), індексів (напр.: інтегральний індекс регіонального людського розвитку, конкурентоспроможності регіону) для оцінки та прогнозування регіонального розвитку.

Також законом встановлені принципи, на яких ґрунтується система моніторингу регіонального розвитку в Україні [102]: цілеспрямованості; системного підходу; комплексності; безперервності спостереження за об'єктом моніторингу; систематичності збору, обробки та аналізу інформації;

порівнянності показників і індикаторів моніторингу в динаміці; узгодженості нормативно-правового та організаційно-методичного забезпечення, сумісності технічного, інформаційного і програмного забезпечення; об'єктивності первинної, аналітичної і прогностичної інформації та оперативності її доведення до органів публічної влади; відкритості та доступності результатів моніторингу для громадськості.

Отже, моніторинг необхідний для оцінки ефективності публічного управління територіальним розвитком, оцінки та порівняння розвитку регіонів. Особливостями ІАЗ моніторингу в публічному управлінні є потреба у визначенні обсягу та вимог до необхідної інформації, частоти її збору, надійних джерел, застосування низки методів для роботи з фактами і даними, а також забезпечення відкритості результатів для громадськості.

Контроль разом з іншими функціями управління дозволяє оцінити результати роботи, своєчасно попередити і усунути недоліки, виявити помилки у процесі управління, не допустити повторення, забезпечити відповідність між планами, фактичними діями та результатами. Ця функція тісно пов'язана з функцією моніторингу. Тобто, організований належним чином моніторинг та оцінка суспільних процесів мають вирішувати проблему забезпечення контролю необхідною та достатньою інформацією. Водночас, слід пам'ятати, що надмірний контроль зменшує мотивацію до роботи.

До прикладу, інформаційно-аналітичні інструменти, зокрема й електронні платформи, дають змогу контролювати процес використання місцевих фінансів, зокрема слідкувати за законністю прийнятих рішень щодо управління місцевими фінансами, ефективністю реалізації проєктів, цільовим використанням державних коштів [31, с. 130].

Ефективність контролю теж, безумовно, пов'язана з якістю та повнотою його ІАЗ. Тут необхідним є своєчасне надходження інформації, яка відображає реальний стан справ, для вжиття відповідних заходів.

Суть *комунікативної* або її ще називають *інформаційно-комунікативної* функції полягає в одержанні, використанні, поширенні і зберіганні інформації, забезпеченні відкритості та прозорості діяльності суб'єктів владних повноважень і забезпечення права кожного на доступ до відкритої інформації; створенні та підтриманні системи інформаційного обміну, здійсненні контролю за процесами у цій системі. У процесах діяльності держави, реалізації нею власних функцій відбувається створення інформації, яка здійснює вплив на розвиток суспільства. Тому, на думку В. Соловйова, ця функція об'єднує суспільство у державу [43, с. 34-38]. Через державну інформаційну політику реалізується інформаційно-комунікативна функція публічного управління.

Однією з важливих функцій органів публічної влади є інформування та надання роз'яснень щодо реалізації політики у відповідній сфері. Ключовою її метою у сфері публічного управління регіональним розвитком є формування позитивної громадської думки щодо державної регіональної політики, формування довіри громадян і суспільства в цілому до органів державної влади, місцевого самоврядування, в процесі реалізації державної регіональної політики.

Так, відповідно до запропонованої О. Попроцьким етапізації, інформаційно-комунікативна функція реалізується за допомогою виконання алгоритму, ключовими етапами якого є: визначення цільової аудиторії; визначення й ранжування проблем та очікувань аудиторії; визначення каналів збирання та поширення інформації; здійснення стратегічного інформування; вивчення реакцій на інформування; розроблення плану коригування та відповідних повідомлень; апробація коригуючого впливу та вивчення реакцій на такий вплив [89]. Зазначений алгоритм може бути застосований до інформаційного супроводу реалізації державної стратегії регіонального розвитку.

Ефективність реалізації цієї функції в публічному управлінні залежить від якості повідомлень з точки зору зрозумілості для цільової аудиторії, що в

кінцевому рахунку сприяє досягненню поставленої мети комунікації. При цьому довіра між сторонами є важливим чинником, який потребує послідовної і регулярної роботи.

Важливими складовими ІАЗ органів публічної влади у сфері регіонального розвитку є своєчасне, системне та цілеспрямоване поширення інформації щодо заходів, які здійснюються органами публічної влади для формування та впровадження на практиці політики регіонального розвитку. Адже, недостатньо прийняти рішення та втілити його. Необхідно в доступній формі донести до населення, інституцій громадянського суспільства та інших цільових груп інформацію щодо рішень органів публічної влади, їх обґрунтованості, що сприятиме зменшенню опору змінам. Від цього буде залежати успіх реформ, що підтверджується практикою впровадження реформи адміністративно-територіального устрою.

В умовах розбудови розвинутого демократичного суспільства до завдань управління додається організація вільного доступу до інформації про діяльність державних органів влади, органів місцевого самоврядування через офіційні вебсайти, постійне оновлення інформації; висвітлення подій у ЗМІ, соціальних мережах (новини, анонси, онлайн-трансляції); організація комунікації та залучення громадян до обговорення суспільно важливих управлінських рішень; проведення онлайн нарад, семінарів, відеоконференцій; створення інфраструктури інформаційного обміну та підтримки реалізації реформ на всіх рівнях влади (онлайн платформи).

Щодо *функції прийняття управлінських рішень*, то на особливі місце і роль формування рішень у державному управлінні вказує автор посібника “Державно-управлінські рішення” В.Д. Бакуменко, який зазначає, що “процеси їх прийняття та реалізації є двома з трьох основних компонентів управлінської діяльності, де третім компонентом є збір, накопичення, обробка, первинне оцінювання, збереження і передача інформації, яка необхідна для здійснення управління” [3, с. 27]. Аналітичне забезпечення

прийняття державно-управлінських рішень покликане надавати обґрунтування їх необхідності й ефективності, робити їх відбір та оцінку.

Г. Саймон одним із перших звернув увагу на соціально-психологічні чинники, що впливають на прийняття рішень, а також на врахування прагнень, амбіцій, мотивацій та емоцій учасників державно-адміністративних систем, наявності та важливості їх здібностей до пізнання. До пояснення процесу прийняття управлінських рішень вчений застосовав когнітивний підхід, наголошуючи на ролі знань. Він був прихильником ідеї системної обробки, пов'язаної із розвитком інформаційних технологій. За його переконаннями, цілеспрямована поведінка людини здебільшого відображає структуру зовнішнього середовища, у якому вона реалізується, і потрібне лише приблизне знання системи переробки інформації людиною, щоб передбачати таку поведінку.

Чітко встановлені цілі дозволяють якісно розрізняти прийнятні і неприйнятні (або більш і менш прийнятні) рішення з множини альтернатив. Чим більш точно визначені ціннісні передумови, тим прийняті рішення є більш раціональними. Таким чином було запропоновано будувати ієрархію цілей: від вибору загальної мети до визначення конкретних засобів для її досягнення. Поділ загальних цілей на більш специфічні завдання і подальший їх розподіл за підрозділами організації або окремими виконавцями. Це в свою чергу спрощує прийняття рішень на кожному рівні. Раціональність прийняття рішень може бути підтримана не лише розподілом цілей та завдань між їх виконавцями, а наданням відповідних ресурсів (інформаційних, матеріальних, фінансових тощо).

При цьому, навчання та розподіл інформації відіграють більшу роль у виробленні раціональної поведінки, ніж накази або санкції. Модель адміністративної поведінки Р. Саймона підкреслює важливість ненав'язливого контролю. Адже інструкції, правила, інформаційні канали, програми навчання, стандартизовані робочі процедури можуть розглядатися як інструменти для обмеження кола управлінських рішень, що приймаються

членом організації. Ці ж інструменти стають у нагоді під час прийняття рішень. Концепція адміністративної поведінки акцентує саме на необхідності прийняття правил та встановлення порядків для підтримання раціональної поведінки всередині організації. Водночас, за певних умов структури, створені для забезпечення раціональності, можуть мати зворотний ефект.

Принцип обмеженої раціональності передбачає, що у процесі прийняття управлінських рішень його суб'єкти внаслідок обмежених інформаційних, інтелектуальних, технічних, технологічних та інших ресурсів обирають не оптимальні рішення, а з множини альтернативних обирають прийнятні для них. При цьому вони все одно дотримуються раціональності через заощадження, зменшення інтелектуальних, часових, матеріальних та інших витрат.

Так, до інтелектуальних ресурсів державного управління належать: інтелект; соціальні інститути, що забезпечують формування та відтворення цих ресурсів; кадри; інфраструктура інтелектуальної діяльності; інформаційно-аналітичне та науково-експертне забезпечення [60, с. 39]. Інтелектуальні ресурси виконують низку важливих функцій в управлінській діяльності, найважливішими серед яких, на нашу думку, є інноваційна та науково-експертна.

Центральна теза Г. Саймона полягає в тому, що застосовність адміністративних принципів ґрунтується на розумінні основних умов адміністративного процесу з точки зору рішень. Основною та відповідною аналітичною одиницею має бути передумова для прийняття рішень [230, с. 5]. Учасники на високих позиціях приймають рішення з вищою ціннісною складовою, люди на нижчих позиціях приймають рішення з вищою фактологічною складовою. Отже, “верхівка” приймає рішення “що”, “низи” – “як”. Вибір цілей тут може бути підтверджений лише постановкою або консенсусом, а вибір засобів – емпіричним шляхом.

Науковці зауважують, що у кризовий період і період виходу із кризи 2008-2010 рр. практика регіонального управління висвітлила основні недоліки прийняття управлінських рішень на регіональному рівні, у т. ч. такі:

- зростання кількості прийнятих управлінських рішень, їх дублювання (що призводить до певної “хаотичності” та неузгодженості);

- збереження (й навіть поширення) практики “ручного управління”, заходи якого зазвичай дають швидкий ефект в короткостроковому періоді, проте негативно позначаються на системі стратегічного управління регіональним розвитком (знецінюючи останню в цілому);

- низька активність місцевого самоврядування та недооцінка місцевої ініціативи у вирішенні проблем регіонального (місцевого розвитку), що породжує системні прояви державного патерналізму;

- відсутність дієвого технологічного й інформаційного супроводження розроблення та прийняття управлінських рішень на регіональному рівні (у т. ч. налагодженого моніторингу проблем регіонального розвитку, аналізу й моделювання способів їх вирішення, об’єктивної оцінки ресурсного забезпечення як основи для прийняття обґрунтованих державно-управлінських рішень на місцевому (регіональному) рівні);

- низький рівень інноваційності управлінських рішень, пов’язаних зі стимулюванням регіонального (місцевого) розвитку тощо [146, с. 9].

Подібні недоліки притаманні й сучасному періоду. Для їх подолання та забезпечення високого рівня якості управлінських рішень необхідним є визначення актуальності, достатності й адекватності інформації, необхідної для ухвалення рішення. Тому пошук і обробку підготовчої інформації варто розглядати як безпосередню і визначальну умову для належного інформаційного рівня управлінських рішень [26]. Управлінське рішення за характером інформації, що міститься в ньому, має бути аналітичним документом з певного питання, яке необхідно розглядати, тобто давати управлінську оцінку стану справ і визначати напрями й засоби конкретного впливу щодо переведення його на новий рівень, а також відповідні

матеріальні, фінансові, трудові та інші ресурси, що забезпечують передбачувані зміни [20, с. 117]. Тому без належного інформаційного та аналітичного забезпечення неможливе прийняття ефективних управлінських рішень.

У контексті розгляду питання ресурсних обмежень, К. Ерроу писав, що неповнота даних стосовно набору альтернатив та наслідків їх вибору є невід'ємною рисою процесу прийняття рішень у всіх сферах [169]. Особливо це актуалізувалося для України в умовах війни, коли управлінські рішення мають прийматися і реалізовуватися швидко та на основі обмеженої множини даних.

Окрім загальних, також важливими є *допоміжні функції* публічного управління, що охоплюють кадрову, матеріально-технічну, фінансову діяльність, діловодство та інші. Від них також залежить ефективність управлінської діяльності, оскільки вони забезпечують реалізацію загальних функцій, взаємодіють між собою і складають єдину систему впливу суб'єкта на об'єкт публічного управління.

Всі функції є взаємопов'язаними та взаємодоповнюючими. І комунікативна функція, і функція прийняття управлінських рішень, як ми переконалися вище, пронизують усі загальні, а також і допоміжні функції публічного управління.

Технології. У вже згаданому звіті програми SIGMA йдеться також про те, що неефективність і дублювання у сфері збору та зберігання даних набули в Україні разючих масштабів. До прикладу, електронний реєстр адрес, який міг би бути взаємопов'язаним з іншими електронними реєстрами (інформаційними ресурсами) через унікальний ідентифікатор, досі не створений, хоча його необхідність є очевидною. Виходячи з аналізу 23 найбільш запитуваних державних реєстрів, назви юридичних осіб та ідентифікаційні коди збираються 64 рази, а отже, повторюються в 64 реєстрах. В той час, як декілька реєстрів (Єдиний державний демографічний реєстр, Державний реєстр речових прав на нерухоме майно, Державний

земельний кадастр) не містять всієї необхідної інформації. Відсутність повністю автоматизованих реєстрів, їхня незадовільна якість, брак онлайн взаємодії між ними справляють негативний вплив як на ефективність процесів прийняття рішень, так і на якість надання послуг [29, с. 131].

Тому, з метою створення сприятливих умов для підвищення ефективності публічного управління регіональним розвитком необхідно упроваджувати сучасні ІС та використовувати аналіз технологічних даних. Водночас, цей перелік слід доповнити застосуванням у публічному управлінні регіональним розвитком якісних електронних реєстрів, що взаємодіють між собою в онлайн режимі, таких сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, наприклад, як “Пульс Угоди” (онлайн-система моніторингу реалізації Угоди про асоціацію з ЄС [137]), та відомих, але недостатньо широко використовуваних в Україні геоінформаційних систем, смарт- та блокчейн-технологій, засобів для аналізу великих даних. При цьому, важливим фактором належної інформаційно-аналітичної роботи є її фінансове забезпечення, зокрема й для придбання відповідного обладнання, програмного забезпечення, оплати праці фахівців, їх професійного розвитку.

Цифрові технології впливають на спосіб реалізації публічної влади, на усі управлінські процеси в державі, стають нормою для управління фінансовими, матеріальними, інформаційними, людськими та іншими ресурсами.

Одним з найбільш перспективних цифрових рішень є рішення на основі технології розподіленого реєстру (блокчейн). Принцип роботи блокчейн-технології полягає у формуванні даних про здійснені транзакції організації, які є захищеними і, водночас, доступними для усіх учасників [233]. Ця технологія може бути використана в ІАЗ публічного управління регіональним розвитком, зокрема там, де потрібно збереження даних з високим ступенем безпеки і довіри. Блокчейн також дасть змогу забезпечити прозорість роботи органів публічної влади, їх посадових осіб, реалізувати безпечну роботу електронних реєстрів та цифрову ідентифікацію у мережі

[61]. Наразі такі можливості застосування технології блокчейн є безумовно необхідними та актуальними.

До технологічних засобів підтримки прийняття управлінських рішень, сприяння здійсненню ефективного моніторингу та оцінки ситуацій, забезпечення прогнозування сценаріїв розвитку, що дає можливість, оцінюючи політичні, економічні, соціальні, екологічні й інші ризики, здійснювати управління в умовах обмежених ресурсів, належать також ситуаційні центри [151].

До інших технологічних інструментів ІАЗ належать: ресурсні центри, цифрові архіви, різні методи візуалізації інформації, реінжиніринг та редизайн в публічному управлінні тощо.

Таким чином, здійснивши функціональний аналіз складових регіонального управління, можна запропонувати **основні складові належного інформаційно-аналітичного забезпечення публічного управління регіональним розвитком**: інституціональні, компетентнісні, дослідницькі, технологічні, організаційні. Такі складові виконують свої функції, мають змістовні характеристики та умови реалізації (Додаток В).

Кожен з компонентів ефективного публічного управління регіональним розвитком не є статичним, а передбачає процес, що розвивається у часі. Так, акти законодавства, що регулюють регіональний розвиток, потребують постійного і своєчасного удосконалення, процес формування і реалізації державної регіональної політики також передбачає постійне вироблення, прийняття та втілення її суб'єктами узгоджених управлінських рішень, а динамічні умови сьогодення потребують нових управлінських технологій. Важливим фактором постає кадрове забезпечення, оскільки сукупність інформації про регіон, а також професійні навички щодо її обробки таким чином, що результатом стає конкурентна перевага, формують інформаційний аспект конкурентоспроможності регіону. Отже, належна якість інформаційно-аналітичної підтримки публічного управління є трансверсальним базовим чинником, від якого залежить і ефективність

кожного окремого елемента, і їх взаємодія, і ефективність управлінської системи в цілому.

Висновки до розділу 1

1. Термінологічний аналіз поняття “публічне управління регіональним розвитком” як об’єкта ІАЗ дозволив виокремити завдання, які організація публічного управління регіональним розвитком передбачена вирішувати, а зокрема: створювати умови для розвитку регіонів, залучаючи для цього усі суб’єкти публічної регіональної політики; забезпечувати суб’єктів державної регіональної політики фахівцями; забезпечувати формування, реалізацію, моніторинг, оцінювання та удосконалення державної регіональної політики; розробляти та забезпечувати реалізацію й оцінювання стратегій та планів з розвитку регіонів; використовувати всі наявні внутрішні ресурси, урахувати особливості регіонів при формуванні та здійсненні управлінських рішень щодо розвитку регіонів; вишукувати можливості для забезпечення належного фінансування розвитку регіонів; згуртовувати та об’єднувати громади навколо регіонального розвитку та підвищення рівня життя громадян; налагоджувати належну комунікацію і взаємодію суб’єктів регіонального розвитку для координації спільної діяльності щодо розвитку регіонів; належним чином впорядковувати всю діяльність щодо публічного управління регіональним розвитком, застосовуючи системний підхід до нього.

2. На основі аналізу сутнісних складових ІАЗ публічного управління розвинуто його визначення у контексті регіонального управління. Обґрунтовано, що таке забезпечення передбачає застосування уповноваженими фахівцями сукупності правил, норм, принципів, методів, технологій та технічних засобів роботи з даними для здійснення інформаційного обміну між суб’єктами державної регіональної політики, іншими організаціями, асоціаціями або громадянами, задіяними або

заінтересованими в діяльності щодо творення позитивних змін, забезпеченні добробуту та консолідації суспільства. Також ІАЗ публічного управління регіональним розвитком покликане виявляти загальні та унікальні риси регіонів, обґрунтовано здійснювати стратегічне планування їх розвитку, досліджувати суспільно важливі явища, процеси та відносини щодо життєдіяльності регіонів, встановлювати зв'язки між їх складовими, виявляти закономірності і принципи з метою формування якісної публічної політики регіонального розвитку.

3. Аргументовано, що ІАЗ відіграє важливу роль у процесі формування та реалізації ефективної публічної політики регіонального розвитку як невід'ємна складова механізму вироблення, обґрунтування та прийняття управлінських рішень, ефективної реалізації функцій публічного управління регіональним розвитком, зокрема, планування, координації, моніторингу та оцінки, а також виявлення проблемних ситуацій щодо різних сфер життєдіяльності регіону, моделювання сценаріїв розвитку, формування та реалізації цілей і завдань регіональної політики, стратегій та програм регіонального розвитку, прогнозування наслідків політики тощо.

Належне ІАЗ публічного управління регіональним розвитком означає його відповідність вимогам щодо прийняття найбільш адекватних до ситуації та ефективних публічно-управлінських рішень. Таке забезпечення має здійснюватися на системній основі, що передбачає виявлення усіх його важливих складових – інституціональних, компетентнісних, дослідницьких, технологічних та організаційних, що й було здійснено в даному дослідженні. Кожна з цих складових має свої змістові характеристики та функції. У процесі побудови системи належного ІАЗ публічного управління регіональним розвитком вони можуть бути використані як критерії та важелі щодо ефективності такої системи.

РОЗДІЛ 2

ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ У СВІТІ ТА В УКРАЇНІ

2.1. Аналіз зарубіжних практик щодо інформаційно-аналітичного забезпечення публічного управління регіональним розвитком

Україна, як і інші держави постійно стикається з потребою інформаційно-аналітичної підтримки публічного управління регіональним розвитком, і від її якості залежить управлінська ефективність. Виходячи з розуміння, що ефективність публічного управління регіональним розвитком ґрунтується на спрямованості управлінської діяльності на досягненні задалегідь визначених стратегічних цілей, таких як сталий розвиток територій, їх конкурентоспроможність, задоволення потреб громадян, поліпшення умов життя, необхідним є розроблення відповідних якісних стратегічних документів. У сфері розвитку регіонів таким документом в Україні є державна стратегія регіонального розвитку.

Розроблення стратегії передбачає різносторонню роботу фахівців різних сфер, потребує збору великого обсягу інформації та аналітичної обробки даних, застосування наукових підходів та методів. Доцільним тут є аналіз досвіду ЄС, оскільки стратегічне планування в ЄС: 1) має комплексну та водночас чітку структуру, що охоплює взаємопов'язане планування на рівні ЄС, держав-членів союзу, регіонів, територій, а також галузеве планування; 2) чітко встановлені та узгоджені періоди, на які готуються стратегічні документи; 3) комплексну систему показників результативності стратегій. Крім того, вартим уваги є технологічний розвиток та застосування сучасних цифрових інструментів та інформаційно-аналітичної підтримки публічного управління регіональним розвитком.

Аналізуючи та порівнюючи рівень цифрового розвитку в Європі та у світі, доцільно послуговуватись відповідними міжнародними рейтингами, що складаються на основі розрахунку комплексних показників – індексів. Такі рейтинги та індекси розробляються міжнародними інституціями для зіставлення рівнів розвитку держав, регіонів у різних сферах та галузях. В мережі Інтернет можна знайти дані щодо близько 100 міжнародних рейтингів та індексів. Лише щодо 9 з них можна знайти інформацію на сайті Держстату (посилання на офіційні сторінки таких рейтингів) [80]. Найбільш відомими та ґрунтовними рейтингами, які можна вважати надійним джерелом інформації, є ті, що підготовлені: ООН та її спеціалізованими агентствами (ПРООН, Всесвітня організація інтелектуального розвитку, Всесвітньою організацією охорони здоров'я та ін.), ОЕСР, Світовим банком, в рамках Світового економічного форуму, Європейською бізнес-асоціацією.

Відомими індексами у сфері цифрового розвитку є:

– Індекс розвитку інформаційно-комунікаційних технологій – Index of development of information and communication technologies (IDI) – зведений індекс, який використовується для моніторингу та порівняння розвитку ІКТ між країнами, публікувався з 2009 по 2017 рік Міжнародним союзом телекомунікацій, що є спеціалізованою агенцією ООН з ІКТ [234];

– Індекс цифрової економіка та суспільства – Digital Economy and Society Index (DESI), що відстежує прогрес, досягнутий у країнах-членах ЄС у сфері цифрових технологій [186];

– Індекс розвитку електронного урядування – E-Government Development Index (EGDI), представляє стан розвитку електронного урядування в країнах-членах ООН [191; 192];

– Індекс відкритих урядових даних – Open Government Data Index (OGDI) [215];

– Індекс відкритих урядових даних ОЕСР – OECD OURdata Index on Open Government Data, спрямований на визначення прогресу міжнародних зусиль щодо оцінки впливу відкритих даних уряду. Відображення практик у

різних країнах допомагає створити базу знань про політику, стратегії та ініціативи відкритих даних уряду і підтримує розробку методології для оцінки впливу та створення економічної, соціальної цінності та ефективного управління через ініціативи відкритих даних уряду [225];

– Індекс світової цифрової конкурентоспроможності – World Digital Competitiveness Index (WDCI), спеціалізується на вимірюванні потенціалу та готовності економіки прийняти та досліджувати цифрові технології для економічної та соціальної трансформації [244];

– Індекс цифрової еволюції – Digital Evolution Index (DEI) [204];

– Індекс цифровізації Бостонської консультативної групи – Boston Consulting Group's Digital Acceleration Index (DAI), глобальне опитування близько 2300 компаній у десяти галузях, що проводиться Бостонською консультативною групою. Метою є дізнатися, як найбільш зрілі цифрові компанії прокладали шлях до успіху в таких сферах, як операційна ефективність, акціонерна вартість і зростання прибутку [240].

Зупинимось на декількох міжнародних рейтингах для виявлення лідерів цифрового розвитку в публічному управлінні: Індексі розвитку електронного урядування (EGDI); Індексі відкритих урядових даних (OGDI); Індексі місцевих онлайн послуг (LOSI), Індексі цифрової економіки та суспільства (DESI).

За даними рейтингу 2022 року найвищі значення індексу EGDI у Європі мають такі держави [192]:

- Данія (значення індексу – 0,9717);
- Фінляндія (значення індексу – 0,9533);
- Швеція (значення індексу – 0,9410);
- Ісландія (значення індексу – 0,9410);
- Естонія (значення індексу – 0,9393);
- Нідерланди (значення індексу – 0,9384);
- Сполучене Королівство Великої Британії і Північної Ірландії (значення індексу – 0,9138).

Слід зазначити, що Україна у 2022 році перейшла у рейтингу з рівня EGDI “високий” до “дуже високий” зі значенням індексу – 0,8029 та посідає у Європі 46-ту позицію, близький рівень EGDI має Хорватія, яка посідає 44-ту сходинку (значення індексу – 0,8106). Зважаючи на взаємодію, обмін досвідом у сфері реформ публічного управління, місцевого самоврядування та територіальної організації влади України і Польщі, у контексті цього дослідження цікавим є також рівень розвитку електронного урядування цієї країни – 34-та позиція у рейтингу серед держав Європи (значення індексу – 0,8437).

При цьому до десяти держав *світу* з найвищими показниками Індексу розвитку електронного урядування (EGDI) належать:

- Данія (0,9717);
- Фінляндія (0,9533);
- Корейська Республіка (0,9529);
- Нова Зеландія (0,9432);
- Швеція (0,9410);
- Ісландія (0,9410);
- Австралія (0,9405);
- Естонія (0,9393);
- Нідерланди (0,9384);
- США (0,9151).

Значення дуже високого рівня EGDI у 2022 році мають 60 держав (0,7501 - 0,9717), серед яких цього року й Україна.

Вартим уваги є також Індекс місцевих онлайн послуг (LOSI) [192]. Так, у категорії міст з найвищими значеннями цього Індексу – 38 міст. Серед них міста: Нью Йорк (США) – 7-ма позиція, Окленд (Австралія) – 19-та, Хельсінкі (Фінляндія) – 21-ша, Київ (Україна) – 22-га, Варшава (Польща) – 33-тя, Загреб (Хорватія) – 38-ма. При цьому, м. Київ у порівнянні з 2020 роком перейшов у 2022 році з середнього рівня до дуже високого за

значенням цього індексу, підтверджуючи можливість швидкого прогресу навіть в межах двох років.

LOSI розраховується за 86 індикаторами відповідно до п'яти критеріїв: 1) інституціональні рамки (8 індикаторів); 2) наповнення змістом (25); 3) надання послуг (18); 4) участь та залучення (17); 5) технології (18). Для оцінки розвитку застосовують оцінювання веб-порталів місцевої влади найбільш населених міст 193 держав – членів ООН [193]. Так, для оцінки інтегрованих інституціональних систем застосовують такі складові критерію, як організаційна структура та нормативно-правове забезпечення доступу та захисту персональної інформації, політика відкритих даних, а також муніципальні стратегії е-урядування. Метою оцінки за другим критерієм є визначення, наскільки важлива публічна інформація та ресурси доступні онлайн. Третій критерій зосереджений на доступності та наданні державних послуг основним цільовим групам. Четвертий критерій оцінює доступність механізмів та ініціатив щодо взаємодії та можливостей участі громадян у місцевих органах публічної влади. П'ятий критерій фокусується на оцінці технічних рис порталів для визначення, як організовано доступність сайту та його контенту для користувачів, а інші індикатори відображають доступ, функціональність, надійність, простоту в навігації, візуальне сприйняття та відповідність технологічним стандартам.

Місто Київ посідає 6-ту позицію за критерієм “участь та залучення” і 18-ту – за критерієм “наповнення контентом”, що вказує на перспективні напрямки подальшого розвитку.

Оцінка е-урядування за 2022 рік показує загалом позитивний зв'язок між рівнями доходів (за валовим внутрішнім продуктом на душу населення) та значеннями EGDI. Країни з вищим рівнем доходу, як правило, мають вищі показники EGDI, ніж країни з низьким доходом.

Кожен з індексів складається з субіндексів, за якими формується глобальна система статистичного вимірювання рівня розвитку цифрових технологій.

За Індексом OGDІ найвищі показники (1,000) мають: Австралія, Естонія, Іспанія, Нова Зеландія, Нідерланди, Перу, Португалія, Саудівська Аравія, Сінгапур, Швейцарія, Швеція; а також Данія, Індія, Італія, Люксембург, Уругвай, Франція, Японія (значення Індексу – 0,9859).

Порівняємо також рівень цифрового розвитку держав ЄС за Індексом цифрової економіки та суспільства (DESI) (Рис.1.3).

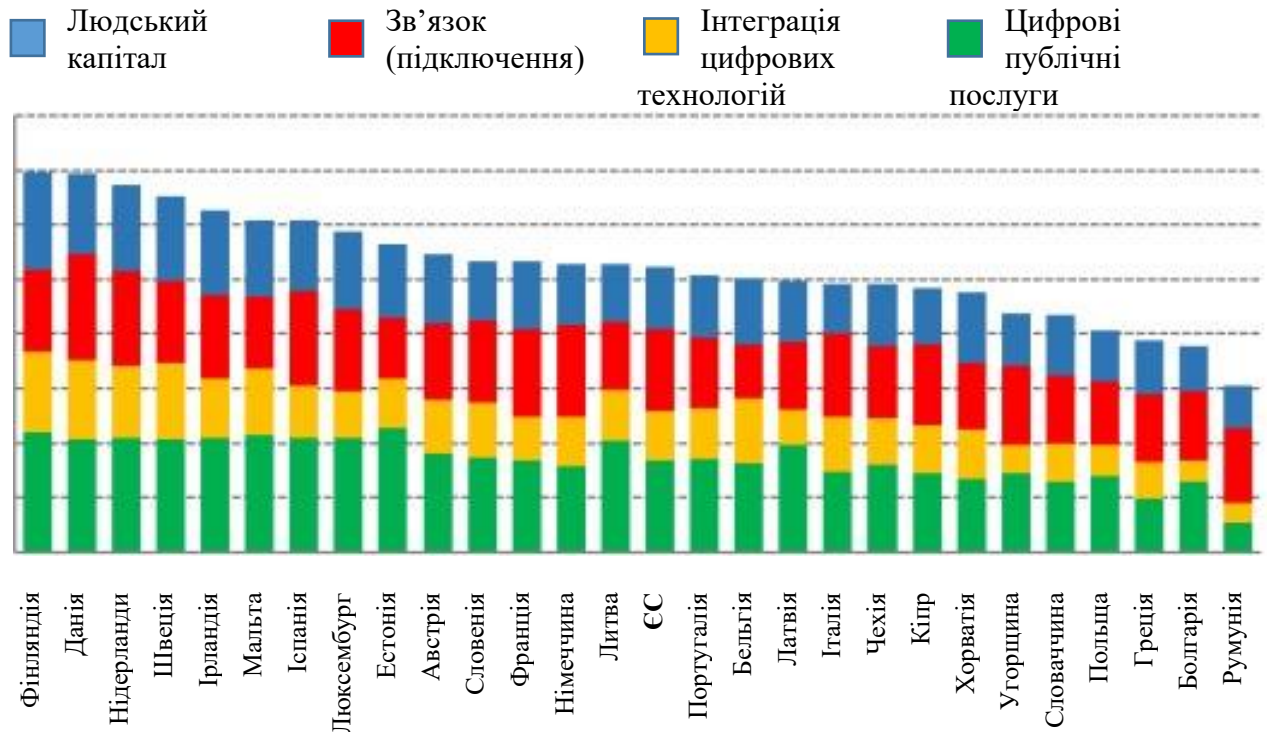


Рис. 1.3. Індекс цифрової економіки та суспільства (DESI), 2022.

Джерело: [186].

Отже, найвищі значення Індексу розвитку електронного уряду (EGDI) та, водночас, Індексу відкритих урядових даних (OGDI) і Індексу цифрової економіки та суспільства (DESI) за 2022 рік належать таким державам: Данія, Фінляндія, Корейська Республіка, Нова Зеландія, Швеція, Ісландія, Австралія, Естонія, Нідерланди, США. Серед лідерів – 6 держав – членів ЄС, 1 азійська держава, 2 держави з регіону Австралія та Океанія, 1 держава з Північно-Американського континенту.

Вартим уваги також є досвід США щодо участі дослідницьких організацій у формуванні політики. У цій сфері США є безумовним лідером з найбільшою кількістю аналітичних центрів (2 203 з близько 11 000 у світі) [210].

США також серед лідерів з розвитку мережі шкіл державної політики, зокрема Мережа шкіл державної політики, державних справ та адміністрації (NASPAA), охоплює 300 членів з США та ще з 24 країн зі всього світу [181].

Отже, доцільно детальніше проаналізувати досвід ЄС, який спирається на системний підхід до ІАЗ публічного управління та адміністрування та свідчить про значні успіхи у запровадженні цифрових інструментів та політики відкритих даних. У цьому контексті дослідимо також зарубіжні практики держав – лідерів цифрового розвитку, з яких зупинимось на декількох: Фінляндія, Естонія, США та Нова Зеландія. Інша категорія держав, досвід яких також є важливим з нашого погляду через схожі траєкторії розвитку, зокрема, сусідньої Польщі, а також Хорватії.

ЄС: базові підходи та принципи політики регіонального розвитку.

Регіональна політика Європейського Союзу (також відома як політика згуртованості ЄС) сприяє зміцненню економічної, соціальної та територіальної згуртованості в ЄС. Вона має на меті виправити дисбаланс між країнами та регіонами. Нині вона забезпечує реалізацію політичних пріоритетів ЄС, особливо щодо здійснення “зелених” і “цифрових” трансформацій [224].

Регіональна політика ЄС базується на програмному підході з 1994 року. Так, з періоду 1994-1999 років розпочалось застосування середньострокового (сім років) планування регіонального розвитку. Наступними були стратегії регіонального розвитку на 2000-2006 роки, 2007-2013 роки, 2014-2020 роки. Зараз реалізується політика, визначена на 2021-2027 роки. З 2014 року регіональна політика України також має синхронізоване з ЄС стратегічне планування.

Базовим є фінансове забезпечення політики згуртованості ЄС. Для цього визначаються пріоритетні напрями, на які спрямовуються кошти структурних фондів (Європейського фонду регіонального розвитку, Європейського соціального фонду, Фонду згуртованості). Якщо в період 2014-2020 років це були 11 тематичних цілей, серед яких як і в Україні є “Підвищення ефективності публічного управління”, то на період 2021-2027 років визначено всього 5 цілей політики. Додаткова на 2021-2027 роки ціль “Краще управління співпрацею” передбачена в рамках фінансування програм “INTERREG” [224]. Для реалізації кожної цілі закріплено відповідний фонд як джерело фінансування.

Серед тематичних напрямів, на які спрямовувалось фінансування у 2014-2020 роках – “Покращення доступу до інформаційно-комунікаційних технологій, їх використання та якості”.

Цілі Політики згуртованості на період 2014 – 2020 рр.:

1. Досягти цілей, визначених Стратегією “Європа 2020”.
2. Винагороджувати за результати, зберігаючи “бонус ефективності” для регіонів, які якнайближче досягли своїх цілей.
3. Сприяти інтегрованій програмі, яка дозволить фінансувати різні проєкти з різних фондів.
4. Зосередитися на результатах і контролювати прогрес з більшою суворістю.
5. Зміцнити територіальну єдність.
6. Зменшити кількість бюрократії шляхом встановлення спільних інструкцій щодо управління п’ятьма різними доступними фондами [224].

Так, для розбудови управлінського потенціалу пропонується практичний інструментарій дорожніх карт. Набір інструментів складається з шести основних розділів, які відображають основні етапи процесу розроблення дорожньої карти:

Перший розділ (Чому?) визначає обґрунтування інвестування в розбудову спроможності.

У другому розділі (Що?) описано різні варіанти фінансування розбудови потенціалу, викладені в законодавстві на 2021-2027 роки, і описано, як їх можна поєднати в дорожній карті для розбудови адміністративного потенціалу.

Третій розділ (Як?) пояснює процес та методологію розроблення дорожньої карти та наголошує на важливості залучення заінтересованих сторін.

Четвертий розділ (Індикатори) присвячений вимірюванню результатів. Добре продуманий набір індикаторів необхідний для моніторингу виконання дорожньої карти та вимірювання успіху дій, які вона включає.

П'ятий розділ (Структура дорожньої карти) надає приклад можливої структури дорожньої карти для розбудови адміністративної спроможності.

Шостий розділ (Фінансування, не пов'язане з витратами для технічної допомоги) передбачає підтримку державам-членам, які бажають скористатися “фінансуванням, не пов'язаним з витратами для технічної допомоги”. Він стосується того, як розробити такі механізми, як визначити та оцінити результати, яких потрібно досягти, або сформуванню певні умови. Також, передбачено комплекс показників для вимірювання успіху [224].

Головною інституцією в цьому процесі є Генеральний директорат регіональної та міської політики ЄС. Органіграма вищезазначеного генерального директорату свідчить, що Генеральний директорат складається з семи директоратів та трьох самостійних відділів. Щодо ІАЗ публічного управління регіональним розвитком на рівні ЄС, то тут наявні такі структурні підрозділи: директорат з питань аудиту для згуртованості (охоплює сім підрозділів); директорат з питань формування адміністративно-управлінського потенціалу; відділ з питань цифрового врядування та впровадження ІКТ; відділ з питань розроблення стратегії та економічного аналізу; відділ з питань оцінювання відповідно до європейського семестру – бюджетного періоду ЄС (див. Додаток Г). Загалом на рівні ЄС робота усіх

підрозділів Генерального директорату базується на опрацюванні інформації від регіонів та її аналізі.

В інформаційній підтримці публічного управління регіональним розвитком в ЄС важлива увага приділяється стимулюванню. Так, премія “RegioStars” спрямована на сприяння обміну досвідом і кращою практикою між регіонами Європи як спосіб стимулювання інновацій [226].

Конкурси проводяться щорічно та спрямовані на визначення та відзначення проєктів регіонального розвитку, які підтримуються регіональною політикою ЄС. Нагороди отримують оригінальні та інноваційні проєкти, які можуть стати джерелом натхнення для інших регіонів у таких різноманітних сферах, як інновації малого та середнього бізнесу, біоекономіка та міський транспорт [226].

Щоб бути номінованими на нагороду, проєкти обов’язково мають бути інноваційними за характером, демонструвати свої стабільні якості та показувати, що вони зробили позитивний внесок в економіку свого регіону. Вони також повинні мати результати, які можуть посилити місцеве, регіональне та міжрегіональне партнерство [226].

Сучасна регіональна політика ЄС замість секторного підтримує інтеграційний підхід, який передбачає інтеграційні проєкти розвитку. Регіони розробляють власні стратегії розвитку, реалізація яких має бути розрахована на власні ресурси та засоби. При цьому до реалізації політики мають бути залучені неурядові організації

Країни не лише ЄС, а й ОЕСР, рухаються до визначення та впровадження комплексних практик управління даними у державному секторі. Спільне управління даними допомагає поліпшити якість надання державних послуг. Наприклад, Естонія та Фінляндія домовились про спільний порядок денний для розвитку цифрового уряду, як засобу підтримки впровадження транскордонних цифрових послуг у таких сферах, як податки, охорона здоров’я та освіта [236]. Крім того, як видно з рейтингів за індексами OGD I, DESI та OGD I, обидві держави – серед лідерів цифрового

розвитку. Отже, сьогодні інструменти інтеграції та аналізу даних стають все більш важливими для підвищення якості публічних послуг.

Відтак, інформаційні процеси в сучасному суспільстві реалізуються за допомогою відповідних інформаційних технологій, зокрема, інтеграції даних, що знаходить широке застосування в публічному управлінні розвинених держав Європи та світу. Інтеграція даних має на меті оптимальну організацію баз даних, коли всі необхідні взаємозв'язки між елементами вибудовані, але при цьому база не містить повторів і зайвих елементів. Інтеграція передбачає об'єднання даних, що знаходяться в різних джерелах у різному вигляді, і надання користувачам – в уніфікованому. Роль інтеграції даних зростає, коли збільшується обсяг і необхідність спільного їх використання (територіально віддалені установи, державні органи, організації, користувачі).

За результатами опитування органів державної влади в країнах Європи, майже три чверті з них (72 %) зазначають, що аналіз даних стає дедалі важливішим в їх роботі. Водночас, існує чітка кореляція між технічними вимогами до аналізу даних та їх розповсюдженням: майже всі адміністрації державного сектору використовують прості ІТ-інструменти для аналізу, і лише 17 % займаються вдосконаленим аналізом даних із використанням нових технологій. Великі державні установи центральної Німеччини стали піонерами в цій сфері. Цікаво, що чим складніший аналіз даних, тим вищою є задоволеність результатом. Зокрема, залежно від типу використовуваного аналізу даних, 80 – 100 % державних адміністрацій задоволені результатами. При цьому, менше половини адміністрацій вважають, що регулярно перетворюють результати аналізу даних на конкретні, очевидні переваги. Інші адміністрації спостерігали лише прямі наслідки, такі як вдосконалення критеріїв для прийняття рішень, зменшення ризиків чи надання окремих послуг у деяких випадках; 66 % адміністрацій повідомляють про загрозу конфіденційності, як одну з причин невикористання розширеного аналізу даних, і у третини з них відсутні відповідні технічні та кадрові ресурси [177].

В європейських країнах створюються різні платформи інтеграції великих даних, які використовуються для різних завдань публічного управління. Однією з них є “Pentaho”, що використовується, зокрема, для планування та контролю дорожнього руху (розумне паркування в Лондоні), забезпечення громадської безпеки (Федеральна поліція Німеччини), в соціальній сфері (Федеральне агентство зайнятості Німеччини), стратегічне управління (Віденська служба житлово-комунального обслуговування), оптимізації збору податків (зменшення експлуатаційних витрат Департаменту доходів та зборів Великобританії) [177].

Фінляндія

За регіональне управління в країні відповідають агентства регіонального управління і Центри економічного розвитку, транспорту та навколишнього середовища. До повноважень зазначених агентств (їх є шість) належить виконання та контроль фінського законодавства на своїй території. Агентства регіонального управління відповідають за такі питання: базові послуги, правове забезпечення та ліцензування; рятувальна діяльність та підготовка; поліція; охорона праці; екологічні ліцензії. До обов'язків Центрів економічного розвитку, транспорту та довкілля (їх є 15) входять, зокрема: консультація підприємств; охорона навколишнього середовища; сприяння безпеці дорожнього руху; сприяння інтеграції мігрантів.

У Фінляндії не приймаються офіційні плани регіонального розвитку, окрім підготовленого на державному рівні плану розвитку столичного регіону.

Водночас, з 1981 року на регулярній основі здійснюється аналіз та готується звіт про стан Північного регіону, складовою якого є том “Регіональний розвиток в країнах Північної Європи”. До цього макрорегіону входить Фінляндія, а також Данія, Гренландія, Ісландія, Норвегія, Швеція та Фарерські о-ви. З 2016 року до звіту про стан регіону Північних країн також включається Індекс потенційного регіонального розвитку, в якому визначаються сильні та слабкі сторони 74 Північних регіонів стосовно один

одного і визначаються регіони з найбільш потужним потенціалом розвитку. Ця доповідь є флагманським проєктом для Ради міністрів Північних країн, що посилює аналітичний потенціал та здатність здійснювати співпрацю між різними секторами та інституціями. “Стан регіону Північних країн” зміцнює північну ідентичність та єдність. Видання містить багатий картографічний матеріал і тому підходить для міжнародного маркетингу регіону Північних країн. Звіт про стан регіону будується на зборі та використанні статистики Північних країн на місцевому та регіональному рівнях. Завдяки такому підходу, звіт узгоджується з політичними завданнями та, отже, стає більш актуальним для політиків та інших осіб, які приймають рішення, для яких життєво необхідний доступ до порівняльної та достовірної статистичної інформації. Однак сам звіт не є політично орієнтованим та не містить політичних вказівок чи рекомендацій. До дослідження залучені міжнародні підходи порівняльного аналізу і тематичний матеріал Північних країн доповнено статистичними даними та картами загальноєвропейського рівня [152].

Звіт складається із двох частин. Перша частина містить три тематичних розділи, якими незмінно протягом усього часу його видання є демографія, ринок праці та економіка, а також узагальнені їх дані в Індексі потенціалу регіонального розвитку. Друга частина складається з чотирьох тематичних розділів. Для видання 2018 року було обрано такі сфери: “Біоекономіка”, “Цифровізація”, “Здоров’я та добробут”, “Культура та мистецтво” [152].

Лідерство Фінляндії у сфері застосування в публічному управлінні регіональним розвитком сучасних інформаційних технологій забезпечене, насамперед, відповідними підходами до цифрової трансформації, серед яких підвищення доступності відкритих даних і цифрових послуг, а також кібербезпека. Численні інформаційні ресурси, що містять відкриті дані про навколишнє середовище, клімат, транспорт, фінанси, культуру, статистику Фінляндії відповідають таким підходам.

У повсякденному житті фіни активно та різноманітно використовують найкращі у світі мобільні дані. Компанії також почали використовувати можливості 5G. Якісним є управління кібербезпекою та економікою даних. Це пояснюється прагненням зберегти позицію успішного флагмана у сфері цифрового розвитку [196].

Фінляндія залишається лідером за більшістю показників DESI та покращила свої результати за кількома показниками, де вона вже демонструвала відмінні результати. Фінляндія посіла перше місце, наприклад, за інтеграцією цифрових технологій бізнесом [186].

Використання ключових цифрових технологій, таких як штучний інтелект і великі дані, у компаніях залишається надто обмеженим у ЄС. Проте, Фінляндія має суттєві здобутки та посідає перше місце в цій галузі. Цифрова трансформація підтримує внутрішнє підприємництво та креативність незалежно від місця розташування [196]. У той же час, розвиток цифровізації в усьому ЄС і в європейських компаніях є чинником зростання економіки, життєво важливим для забезпечення конкурентоспроможності ЄС у світі. Він забезпечує такі конкурентні переваги національних економік держав - членів ЄС як створення інноваційних продуктів, послуг, зростання продуктивності праці, підвищення ефективності управлінської діяльності, надання якісних послуг для населення та бізнесу.

У звіті DESI згадуються широкі базові цифрові навички та міцні традиції готовності до даних та кібербезпеки як сильні сторони Фінляндії. Влада Фінляндії має чіткі ролі та завдання у сфері кіберзахисту [186].

Результати враховують цифровий компас, який зараз готується і який визначить національні цілі та індикатори для цілей Європейського цифрового десятиліття, створить спільне бачення довгострокової цифрової трансформації. Згідно з Цифровим компасом ЄС, цифровий компас Фінляндії базується на чотирьох ключових точках: навички, цифрова інфраструктура, цифрова трансформація бізнесу та цифрові публічні послуги [196].

Згідно зі звітом країни, Фінляндія є лідером у наданні комерційних послуг 5G. Натомість, звіт визначає покриття мереж з дуже високою пропускнуою здатністю в сільській місцевості як виклик для Фінляндії. Новий проєкт широкопasmового зв'язку підтримуватиме створення фіксованих мереж, починаючи з 2022 року. Метою програми є підтримка будівництва високошвидкісних мереж фіксованого широкопasmового доступу в регіонах, де комерційні пропозиції навряд чи будуть доступні в найближчі кілька років [196].

Відповідальним за цифровізацію в публічному управлінні є Міністр місцевого врядування Фінляндії. Це свідчить про те, що цифрові трансформації орієнтовані і на місцевий, і на національний рівень.

Республіка Польща

Досвід сусідньої держави – Польщі є актуальним для вивчення та застосування в Україні завдяки тісній співпраці на національному, міжрегіональному та міжмуніципальному рівнях, що була неодноразово засвідчена обома країнами. Так, 1 червня 2022 року під час українсько-польських міжурядових консультацій у Києві була підписана Спільна декларація між Міністерством фондів та регіональної політики Республіки Польща та Мінрегіоном (Україна) про співпрацю у сфері розвитку громад [83]. Документом, зокрема декларується налагодження більш тісних зв'язків між зазначеними міністерствами України та Республіки Польща у ключових сферах регіонального розвитку, зокрема післявоєнної відбудови українських громад.

Крім того, Польща, як і Україна долає шлях цифрової трансформації у сфері державних послуг. Так, створена платформа служб державного управління є однією з управлінських інновацій із застосуванням ІКТ, яка дає змогу державним установам надавати адміністративні послуги через електронні засоби комунікації. Інша платформа (DanePubliczne.pl) надає можливість контролювати всі дані, що знаходяться у публічному доступі в рамках однієї веб адреси. Єдину точку контакту для громадян (Single Point of

Contact) надає проєкт Obywatel, де кожен мешканець може поспілкуватися з держустановою, надати запит й перевірити необхідну інформацію [54]. Отже, у Польщі процес контролю за діяльністю органів державної влади та їх посадових осіб, прозорість їх діяльності забезпечується завдяки цифровізації. На нашу думку, це створює зручні можливості для участі громадян в публічному управлінні і, зокрема аналізі громадськістю управлінських рішень.

Регіони Польщі розвиваються на основі відповідної парадигми ЄС, яка передбачає формування економічної, суспільної та територіальної згуртованості.

Головним центральним органом виконавчої влади у сфері формування та реалізації регіональної політики є Міністерство фондів та регіональної політики Республіки Польща. Завдяки здійсненій адміністративно-територіальній реформі в Республіці Польща та децентралізації державного управління, регіональні представницькі органи воєводств були перетворені на важливих суб'єктів регіональної політики [171]. Модель формування політики регіонального розвитку з централізованої також зазнала змін та характеризується як децентралізована.

Національна стратегія регіонального розвитку є базовим стратегічним документом регіональної політики держави, що розробляється Міністерством фондів та регіональної політики.

В основу Національної стратегії регіонального розвитку Польщі на 2010-2020 рр. було покладено нову парадигму управління регіональним розвитком. Ключовими положеннями Стратегії є такі:

- секторальний підхід було замінено інтеграційним, а комплексні проєкти склали основу стратегії;
- сприяння зростанню найбільш конкурентоспроможних центрів завдяки визначеним чинникам конкурентоспроможності;
- сприяння підвищенню згуртованості територій через забезпечення мобільності капіталу, населення, знань та інновацій;

- інтегроване використання “м’яких” і “твердих” інструментів реалізації стратегії;
- застосування територіального підходу до стимулювання розвитку (аналіз нерівномірності розвитку, посилення координації, багаторівневе управління);
- розроблення комплексних програм у сфері просторової інтеграції;
- диференційований підхід до розвитку різних типів функціональних територій, урахування взаємозалежності розвитку районів економічного зростання та периферії;
- участь представників усіх гілок влади, громадських організацій, бізнесу в управлінні розвитком регіонів [207].

У прийнятій урядом “Стратегії відповідального розвитку до 2020 року (з перспективою до 2030 року)” застосовано нову модель регіонального розвитку Польщі. Вона передбачає розвиток Польщі як соціально та територіально збалансованої держави, завдяки чому будуть ефективно розвиватися та використовуватись місцеві ресурси та потенціал усіх регіонів. Метою такої моделі є підтримка територій, які не можуть повністю розвинути свій потенціал розвитку через втрату соціально-економічних функцій (наприклад, перестали бути містами воєводств), що робить їх менш стійкими до різних кризових явищ (зокрема, негативні демографічні наслідки) [208].

Концепція регіонального розвитку Польщі змінювалась під впливом глобалізації, цифрового розвитку, через різні можливості регіонів адаптуватися до змін. Нові виклики щодо регіональної політики Польщі здебільшого стосувались її цілей та інструментів, а також суб’єктів, відповідальних за її реалізацію [191].

Проєкт НСРР 2030 пройшов широкі соціальні консультації. У період з 17 грудня 2018 року по 31 січня 2019 року було організовано консультаційні зустрічі в усіх воєводствах (загалом 16 зустрічей). Вони були використані для презентації запропонованих заходів регіонального розвитку та збору

коментарів і зауважень учасників процесу консультацій. Загалом у всіх зустрічах взяли участь близько 1700 осіб [208].

У документі представлено цілі регіональної політики, а також дії та завдання, які повинні бути здійснені урядом, провінційними, повітовими та гмінними органами самоврядування та іншими суб'єктами, які беруть участь у реалізації цієї політики в перспективі до 2030 року для їх досягнення [208].

Показовим щодо ІАЗ розроблення стратегій є досвід розроблення стратегії розвитку столиці – “Варшава-2030”, яка у 2018 році була схвалена Варшавською міською радою [73].

Для переважної більшості жителів стратегічне планування було поняттям невідомим та абстрактним, тому залучення громади міста до розроблення стратегії розвитку вимагало, насамперед, інформування про її значення та мету. Важливою є інформаційна робота з населенням на кожному етапі розроблення стратегічного документу, коли жителі, підприємці та представники різних організацій беруть участь у підготовці ідей для розвитку громад.

При цьому доцільними будуть різні канали комунікації щодо стратегії розвитку, коли задіяними є радіо, друковані та Інтернет-ЗМІ, безпосередньо публічний простір, індивідуальні запрошення, внутрішні канали комунікації органів публічного управління.

Досить інформативним для такої мети також може бути метод опитування. Наприклад, під час визначення проблем та можливостей для розвитку столиці Польщі через періодичне репрезентативне опитування було організовано врахування думок містян. Це опитування назвали “Варшавський барометр” [73]. Обов'язковим доповненням до соціологічних опитувань мають слугувати дані офіційної статистики.

Для різних цільових груп ефективними будуть відповідні заходи і методи. Так, серед науково-експертного середовища доцільним буде проведення науково-практичної конференції з результатами дослідження представників університетів та наукових установ щодо актуальних напрямів,

завдань, а також механізмів розвитку та їх реалізації. Завданням органів публічного управління розвитком регіонів є забезпечення організаційних, інформаційно-комунікаційних, науково-експертних та промоційних заходів.

Саме комплексний підхід у розробленні стратегії розвитку дозволяє забезпечити участь громади. Водночас, у такому випадку можуть з'явитись й інші додаткові позитивні ефекти, що в подальшому вплинуть на взаємодію органів публічної влади та громадян. З одного боку, зібрані за результатами роботи з науково-експертним та бізнес-середовищем, інституціями громадянського суспільства і населенням інформаційно-аналітичні матеріали можуть бути застосовані для узагальнення та вирішення наявних проблемних ситуацій. З другого боку, практичний досвід та відпрацьований стандарт організації заходів такого масштабу безумовно стане в нагоді для органів публічної влади в майбутньому. Зрештою така співпраця у сфері інформаційно-аналітичної роботи, що здійснюється відкрито та гнучко, сприятиме зміцненню довіри мешканців до органів влади, а сформовані неформальні мережі будуть корисними для наступних заходів. Важливо зазначити, що і органи влади впливатимуть на громадян, і відбуватиметься зворотній процес впливу громадян на владу, представники якої матимуть досвід формування діалогу з інституціями громадянського суспільства, бізнес-структурами, іншими організаціями. Отже, при якісній організації такої роботи, можна розраховувати, що зазнає змін навіть мислення посадовців.

Досвід Республіки Польща, зокрема щодо ІАЗ процесу стратегування є корисним для застосування в Україні. Так, слід звернути увагу, що і сам регіональний розвиток і підходи до його аналізу та планування потребують удосконалення. На сучасному етапі свій позитивний ефект підтвердили комплексний, інтеграційний, а також територіальний підходи до стратегічного планування регіонального розвитку. Важливим для розроблення адекватних заходів розвитку регіонів є визначення функціональних типів територій, чинників конкурентоспроможності,

застосування соціологічних опитувань та офіційних статистичних даних як обов'язкових джерел інформації. На всіх етапах стратегічного планування важливою є як аналітична, так і інформаційна робота з цільовими аудиторіями та через різні канали та засоби поширення інформації. Необхідним чинником також є широке залучення до публічного управління регіональним розвитком усіх акторів публічної регіональної політики та громад.

Республіка Хорватія

В 2009 році парламентом Хорватії був прийнятий закон про регіональний розвиток, в 2010 – Стратегія регіонального розвитку на 2011-2013 роки, в 2017 – Стратегія регіонального розвитку на 2017-2020 роки, в 2019 році – Стратегія регіонального розвитку на 2020-2024 роки [82].

Головним державним суб'єктом регіональної політики є Міністерство регіонального розвитку та фондів ЄС.

Під час розроблення та реалізації Стратегії регіонального розвитку до 2020 року міністерством з метою оцінки стану, тенденцій регіонального розвитку, визначення і ранжування проблем була підготовлена ґрунтовна аналітична основа, на якій базується бачення, цілі та пріоритети управління регіональним розвитком і в кінцевому рахунку заходи розвитку та їх виконавці. Ця основа містить аналіз за сегментами: суспільство; економіка; простір та навколишнє середовище. Результати SWOT-аналізу підтвердили багатшаровість та складність проблем регіонального розвитку Хорватії, на основі яких були виокремлені недоліки управління розвитком регіонів на рівні Республіки Хорватія та окремо для континентальної й Адриатичної Хорватії. Також підготовлено перелік необхідних змін, що включав зміни до Закону про регіональний розвиток, розроблення нових проєктів законів про спеціальні зони, про острови [82; 232].

На реалізацію Стратегії регіонального розвитку Республіки Хорватія вплинули також реформи, які відбувались у зв'язку з її європеїзацією. Так, Стратегія розвитку публічного управління на 2015-2020 рр. мала на меті

застосування стратегічного підходу до адміністративної реформи. Проте, саме його недостатність відображала загальні слабкі сторони щодо забезпечення, організації, моніторингу та оцінки хорватського публічного управління. І, хоча освоєння коштів ЄС було головною рушійною силою для реформи публічного управління, розробка й реалізація вітчизняних та міжнародних проєктів відбувались з затримкою і жоден з них не був виконаний повністю [231]. При цьому, брак кваліфікованих державних службовців у цій галузі представляє майже непереборну перешкоду для ефективної розробки та реалізації проєктів. Низка проєктів, що завершилися без реальних результатів, є підтвердженням також невикористаному потенціалу науки, що був знехтуваний на користь псевдоекспертів з загальних питань [206].

Хорватія є єдиною європейською країною, де не навчають спеціальності публічного управління, відсутні відповідні навчально-наукові інститути. Тут не існує цілісної повноцінної системи освіти для адміністративних посад на всіх рівнях: від службовців, які здійснюють адміністративні процедури, до державних управлінців на найвищих посадах. Існують окремі форми освіти впродовж життя, навчання й підготовки, проте їх частка дуже мала – і саме державні службовці на рівні спеціалістів, а не управлінці, є тими, хто найчастіше здобуває освіту та підвищує кваліфікацію [206]. Відповідно й співпраця з академічною спільнотою є слабкою.

Сполучені Штати Америки

На рівні штатів (регіонів) основною відповідальністю органів влади є економічний розвиток. Немає загальної рамки регіонального розвитку; однак федеральна політика з місцевим компонентом спрямована на сприяння економічному розвитку в тих штатах, де влада стикається з особливими проблемами. Мандат Управління економічного розвитку, створеного в 1965 році, передбачає підтримку економічно проблемних територій шляхом розроблення регіональної стратегії та державних інвестицій, які забезпечують регіональну конкурентоспроможність. Інструменти політики

здебільшого орієнтуються на інновації та розвиток бізнесу, розвиток робочої сили та кластерів [222].

Хоча єдиного національного плану регіонального розвитку не існує, Управління Програми сприяння плануванню економічного розвитку (головне агентство регіонального розвитку у федеральному уряді США) фінансує розроблення, оновлення та/або реалізацію місцевих планів регіонального економічного розвитку. Таким чином, програма планування, підтримуючи ініціативи “знизу-вгору” та місцеві ініціативи, за своєю суттю є регіональною. Наприклад, вона надає інвестиційну підтримку окружним організаціям, індіанським племенам, мікрорегіонам для цілей планування та міським територіям та іншим відповідним суб’єктам [222].

Водночас, Програма планування відповідає за розроблення, підтримку та реалізацію Комплексної стратегії економічного розвитку (CEDS) та відповідних короткострокових планів заходів. Плани заходів з реалізації CEDS слугують координаційними інструментами для окремих осіб, організацій, органів місцевого самоврядування та приватного бізнесу для участі у змістовній комунікації та дебатах щодо економічного напрямку в регіоні. Стратегія включає такі елементи: короткий виклад економічних умов регіону; поглиблений аналіз сильних і слабких сторін регіону, можливостей і загроз (SWOT); стратегічні напрями і план дій; рамки оцінювання реалізації CEDS організацією та впливу на регіональну економіку. CEDS також має включати концепцію економічної резильєнтності (тобто здатність запобігати, протистояти та відновлюватися після економічних зрушень, зокрема й тих, що пов’язані зі стихійними лихами) [222].

Місія Департаменту житлового будівництва та міського розвитку США (HUD) полягає у створенні міцних, стійких, інклюзивних громад і якісних доступних домівок для всіх. Департамент працює над зміцненням ринку житла, щоб підтримати економіку та захистити споживачів, задовольнити потребу в якісному доступному орендованому житлі, використовувати житло як основу для покращення якості життя та будувати інклюзивні та стійкі

спільноти, вільні від дискримінації. Що стосується розвитку сільської місцевості, Департамент сільського господарства має місію збільшити економічні можливості і покращити якість життя для всіх американців, що проживають на сільських територіях. Закон про сільське господарство 2014 року (частина 6025) стосується, зокрема стратегічних питань економічного розвитку та розвитку громад в сільській місцевості [222].

Управління економічного розвитку Департаменту торгівлі США є головним органом державної влади, відповідальним за регіональну політику.

Прагнучи розробити збалансовану та стійку стратегію зростання для США, Асоціація регіонального планування та Інститут земельної політики Лінкольна через своє спільне підприємство “America 2050” об’єднали два десятки науковців та практиків з економічного розвитку в березні 2009 року для дослідження нових економічних стратегій розвитку неефективних регіонів країни. Цей науково-дослідницький семінар під назвою “Нові стратегії регіонального економічного розвитку” зібрав людей із різноманітними компетентностями і досвідом, у тому числі людей із відсталих, постіндустріальних регіонів, сільських і прикордонних громад, а також експертів з національної та федеральної політики економічного розвитку для розроблення стратегій розвитку слаборозвинених регіонів у межах зростаючих мегарегіонів країни та величезних “білих плям” між ними [223].

Дослідниками США набутий певний досвід у сфері регіонального аналізу соціально-економічного стану. Наприклад, однією з поширених форм оцінювання соціально-економічного стану штатів і міст є щорічне розроблення так званих статистичних карток, що містять 4 комплексних індекси: економічної ефективності; ділової життєспроможності; потенціалу зростання; податково-фіскальний [75, с. 20].

Нова Зеландія

Серед лідерів в інтеграції даних для досліджень та аналізу – Нова Зеландія та її державне агентство статистики. Інтегрована інфраструктура

даних (IDI) та база даних для бізнесу (LBD) є потужними інтегрованими інструментами агентства, які об'єднують інформацію державних установ та неурядових організацій, офіційних статистичних спостережень. IDI містить інформацію про населення та домогосподарства, що дозволяє дослідникам порівнювати результати серед усього населення у таких сферах, як освіта, доходи, пільги, міграція, правосуддя, охорона здоров'я, в той час як LBD містить інформацію про бізнес, що дозволяє дослідникам поглянути на групи підприємств протягом їх життєвого циклу, щоб побачити, як вони розвиваються та змінюються. Обидві бази створені шляхом зв'язування даних, початково зібраних для різних цілей, за допомогою спільних змінних величин та пов'язані через податкові дані про роботодавців та працівників, що дозволяє проводити подальший аналіз впливу протягом певного періоду часу [235]. Профілі та порівняння в різноманітних джерелах даних про приватних осіб та підприємства означають, що вони створюють особливі виклики безпеці. Тому агентство статистики прагне забезпечити безпечний доступ до інтегрованих даних, захист приватного життя та підтримку довіри та впевненості громадськості, і перш, ніж перевірені дослідники отримають доступ до IDI або LBD, вони повинні довести, що їх проєкт відповідає інтересам суспільства. Інформація, яка могла б ідентифікувати окремих людей або підприємства, видаляється або замінюється. Це забезпечує безпеку даних та конфіденційність людей та підприємств.

Прикладом використання інтегрованих даних в Новій Зеландії є проєкт для молоді Отаго, що не працює, не навчається та не здобуває професію (NEET). Агентство статистики та неурядова організація Методична Місія Південна зібрали інформацію про молодь, яка перебуває у групі NEET, що допомогло сформувати цілеспрямовані ефективні послуги з її підтримки, успішного управління процесом працевлаштування чи подальшої освіти [235].

Інтегровані дані Нової Зеландії є найважливішим інструментом в зусиллях уряду щодо зменшення бідності, поліпшення здоров'я та підтримки

зростаючої інклюзивної економіки, а також дає змогу орієнтуватися на фактичні дані та вимірювати ефективність державних ініціатив і послуг. Дослідники генерують необхідні для розуміння дані з інтегрованих, які використовуються політиками та особами, що приймають рішення.

Отже, підсумовуючи досвід інших держав щодо інформаційно-технологічної та інформаційно-аналітичної підтримки публічного управління регіональним розвитком, можна зробити такі висновки:

1) в ЄС застосовується системний управлінський підхід до публічного управління регіональним розвитком, і *важливими функціями ІАЗ публічного управління регіональним розвитком ЄС* є такі:

- управління даними;
- інтеграція даних;
- впровадження політики відкритих даних;
- розроблення стратегій цифрового розвитку, у т. ч. муніципальних;
- якісна організація стратегічного планування регіонального розвитку;
- моніторинг та оцінка результатів діяльності регіонів;
- мотивування, орієнтоване на результати регіонів;
- координація політики та налагодження міжрегіональної співпраці;
- інформаційно-комунікаційна підтримка.

Для реалізації цих функцій необхідними чинниками, зокрема, є:

- оптимізоване та інтегроване програмне фінансування;
- стратегічний підхід та орієнтація на цифрову трансформацію публічного управління розвитком регіонів, розширення застосування ІКТ у суспільстві;

- розвиток управлінського потенціалу;

2) ІАЗ публічного управління регіональним розвитком Фінляндії зорієнтований, насамперед, на *аналітично-дослідницький та технологічно-цифровий напрями*.

Особливістю першого напрямку є те, що регіональний розвиток Фінляндії аналізується у контексті розвитку макрорегіону Північних країн.

Відповідний звіт є джерелом достовірної інформації для прийняття управлінських рішень, інструментом посилення аналітичного потенціалу публічного управління, а також зміцнення північної ідентичності та єдності, міжнародного маркетингу.

В той час як другий напрям базується на інфраструктурі, цифровій трансформації бізнесу, доступності відкритих даних та публічних цифрових послуг, кіберзахисті.

Чинниками успіху цифрових трансформацій публічного управління Фінляндії є стратегічний та системний підхід, інвестиції для підтримки підприємництва, інновацій та креативності, якісна освіта та розвиток навичок, використання великих даних та штучного інтелекту;

3) результати дослідження публічного управління регіональним розвитком Хорватії не дають підґрунтя для виокремлення значних переваг його ІАЗ, які були б корисними для України. Серед позитивних практик ІАЗ те, що під час розроблення державної стратегії регіонального розвитку значна увага приділялась підготовці аналітичної основи до неї та пропозицій щодо переліку необхідних нормативно-правових документів для її реалізації.

Серед недоліків підтримки публічного управління регіональним розвитком, яких слід уникати Україні, є такі:

– *компетентнісні*, що виявляються у недостатньому потенціалі місцевих та регіональних органів публічної влади для підготовки та реалізації проєктів розвитку, стратегічного планування та управління на місцевому й регіональному рівнях, відсутній цілісній системі державно-управлінської освіти;

– *організаційні* характеризуються недостатньою горизонтальною координацією та дублюванням повноважень установ на місцевому й регіональному рівнях, недостатньою співпрацею між державним, приватним, науковим та громадським секторами при плануванні розвитку, низьким рівнем інформаційно-аналітичної підтримки управління ризиками на місцевому рівні (наприклад щодо стихійних лих), занадто складними й

тривалими адміністративними процедурами державних установ, вираженим впливом політичних структур на професійну діяльність, спорадичним характером стратегічного планування регіонального розвитку.

4) з досвіду США доцільно запозичити такі принципи організації інформаційно-аналітичної підтримки публічного управління регіональним розвитком:

- окреме фінансування розроблення та оновлення планувальних документів поряд з фінансуванням реалізації місцевих планів економічного розвитку. Особлива увага регіонам та територіям, що відстають у розвитку, мають особливі потреби чи потребують державної підтримки;

- застосування принципу “знизу-вгору” при формуванні планів розвитку;

- доповнення стратегії регіонального розвитку розділом щодо економічної резильєнтності – стійкості до економічних зрушень, спричинених різними чинниками;

- залучення на етапі досліджень науково-експертного середовища та практиків з різноманітним досвідом і компетентностями, зокрема і тих, що представляють неефективні регіони, для розроблення стратегій та планів розвитку;

5) Досвід Нової Зеландії свідчить про вдалу практику створення умов для розвитку інтеграції даних та використання цього інструменту в різноманітних сферах публічного управління. Насамперед це технологічні умови, що стосуються цифрового розвитку в Новій Зеландії, забезпечення безпечного доступу до інтегрованих даних. Загалом інтегровані дані сприяли підвищенню ефективності публічних послуг, якісному проведенню досліджень для прийняття обґрунтованих рішень, покращення соціальних та економічних результатів розвитку регіонів.

Таким чином, на основі аналізу найвідоміших міжнародних щодо управління даними у публічній сфері та їх структури, а також зарубіжних практик, обґрунтовано, що новітні світові тенденції інформаційно-

аналітичного забезпечення публічного управління регіональним розвитком стосуються збору та управління даними, зокрема у світі відбувається посилення вертикально-горизонтальної інтеграції в процесі збору даних, формування і використання великих даних у державі, з'являється новий вид співпраці щодо управління даними – міждержавна.

2.2. Сучасний стан організації інформаційно-аналітичного забезпечення публічного управління регіональним розвитком в Україні

У розділі 1 дисертаційного дослідження нами було обґрунтовано, що належне ІАЗ публічного управління регіональним розвитком має здійснюватися системно. Така система охоплює інституціональні, компетентнісні, дослідницькі, технологічні та організаційні компоненти. Вважаємо за доцільне використати їх як критерії для характеристики сучасного стану організації ІАЗ публічного управління регіональним розвитком в Україні.

Сутність інституціональної компоненти розкривається через інституції, їх взаємодію та нормативно-правове забезпечення інформаційно-аналітичної підтримки публічного управління регіональним розвитком.

До суб'єктів ІАЗ публічного управління регіональним розвитком в Україні належать такі їх категорії:

1) інституції:

– органи державної влади (Офіс Президента України, Апарат Верховної Ради України, Секретаріат Кабінету Міністрів України, Мінрегіон (Мінінфраструктури – 3 20.12.2022), Міністерство цифрової трансформації України (далі – Мінцифри), інші центральні органи виконавчої влади, обласні, Київська міська та районні державні адміністрації);

– органи місцевого самоврядування (обласні, районні, міські, селищні та сільські ради), їх виконавчі органи;

– державні, комунальні, громадські організації та установи, приватні структури, асоціації органів місцевого самоврядування та їх об'єднання, професійні асоціації. Серед таких установ та організацій також можна виділити підкатегорії: ЗВО, які здійснюють підготовку за спеціальністю 281 “Публічне управління та адміністрування” та проводять науково-аналітичні дослідження з питань публічного управління регіональним розвитком,); агенції регіонального розвитку; наукові установи; аналітичні центри; інституції, що здійснюють соціологічні дослідження та ін. (наприклад, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, Державна установа “Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долишнього НАН України”, Комунальне підприємство “Інститут розвитку міста Кривого Рогу”, Всеукраїнська асоціація органів місцевого самоврядування “Асоціація міст України”, Громадська організація “Подільська агенція регіонального розвитку” тощо);

– зарубіжні та міжнародні організації (наприклад, ОЕСР, ООН, Рада Європи);

2) підрозділи таких органів (організацій):

– з питань політики регіонального розвитку (наприклад, директорат з питань регіональної політики та децентралізації Офісу Президента України, директорат регіональної політики та департамент впровадження пріоритетних проектів регіонального розвитку Мінрегіону (Мінінфраструктури з 20.12.2022), Центр сприяння сталому територіальному розвитку Всеукраїнської асоціації органів місцевого самоврядування “Українська асоціація районних та обласних рад”, Центр експертизи доброго врядування Ради Європи);

– з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації (наприклад, експертна група цифрової трансформації та стратегічних комунікацій Мінрегіону, департамент цифрової трансформації Тернопільської ОДА).

3) громадські діячі (експерти-аналітики).

Центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізацію державної регіональної політики законодавством визначено Мінрегіон (Мінінфраструктури з 20.12.2022) [102; 111].

Стаття 4 Закону України “Про засади державної регіональної політики” визначає перелік суб’єктів державної регіональної політики. Хоча асоціації та інші об’єднання органів місцевого самоврядування, громадські об’єднання, юридичні та фізичні особи прямо не визнаються цим Законом суб’єктами політики, водночас, є норма, що зазначені вище організації беруть участь у розробленні та забезпеченні реалізації державної регіональної політики [102], а отже і є суб’єктами ІАЗ публічного управління регіональним розвитком.

Так, агенції регіонального розвитку (далі – АРР) утворюються для ефективної реалізації державної регіональної політики. Згідно з Типовим положенням про агенцію регіонального розвитку всі її функції, які вона покликана виконувати, пов’язані з інформаційно-аналітичною роботою. Така робота охоплює:

- проведення аналізу соціально-економічної ситуації, проблем розвитку відповідного регіону, підготовку пропозицій щодо шляхів їх розв’язання;

- вивчення досвіду інших держав щодо реалізації регіональної політики та підготовка пропозицій щодо використання позитивного досвіду в регіоні;

- сприяння, у тому числі шляхом організації та проведення консультативної роботи, у реалізації стратегії розвитку та виконанні плану заходів з її реалізації, програм і проєктів регіонального розвитку та ін.;

- участь у проведенні моніторингу стану виконання у регіоні завдань, визначених Державною стратегією регіонального розвитку, плану заходів з реалізації регіональної стратегії розвитку, програм і проєктів регіонального

розвитку, а також розробленні пропозицій щодо правового регулювання питань регіонального розвитку;

– інформування громадськості про діяльність агенції [117].

Звіт про результати діяльності АРР у січні – вересні 2021 року свідчить, що Мінрегіон розглядає АРР як “партнерів у реалізації на регіональному та місцевому рівнях нових підходів до забезпечення сталого соціально-економічного розвитку регіонів і громад, упровадження трирівневої системи стратегічного планування регіонального розвитку, активізації інвестиційного, експортного та підприємницького потенціалу територій” [40].

Роль аналітичних, науково-дослідних організацій в ІАЗ публічного управління регіональним розвитком детально розглянуто у підрозділі 2.3 дисертації.

Із зарубіжного досвіду випливає, що належне ІАЗ органів публічної влади значною мірою залежить від цифровізації: інформатизації, розширення переліку цифрових публічних послуг, підвищення кібербезпеки, розвитку електронного урядування та електронної демократії. Зокрема, впровадження електронного урядування стало одним з інструментів розвитку інформаційного суспільства, впровадження якого сприяє створенню умов для відкритого і прозорого державного управління. Електронне урядування виступає своєрідною адаптацією державного управління до вимог інформаційного суспільства [38].

Утворення Державного агентства з питань електронного урядування України, а згодом, у 2019 році – Мінцифри, сприяло розвитку цих напрямів [25]. Загалом Мінцифри забезпечує формування та реалізацію державної політики: у сферах цифровізації, цифрового розвитку, цифрової економіки, цифрових інновацій та технологій, електронного урядування та електронної демократії, розвитку інформаційного суспільства, інформатизації; у сфері впровадження електронного документообігу; у сфері розвитку цифрових навичок та цифрових прав громадян; у сферах відкритих даних, публічних електронних реєстрів, розвитку національних електронних інформаційних

ресурсів та інтеперабельності, розвитку інфраструктури широкопугового доступу до Інтернету, електронної комерції та бізнесу; у сфері надання електронних та адміністративних послуг; у сферах електронних довірчих послуг та електронної ідентифікації; у сфері розвитку ІТ-індустрії; у сфері розвитку правового режиму Дія Сіті [86].

Нормативно-правове забезпечення з питань інформаційно-аналітичної підтримки публічного управління регіональним розвитком охоплює різні напрями. До багатьох актів законодавства, які стосуються контексту цього дослідження, ми вже неодноразово зверталися. Тому розглянемо такі три напрями, на яких не було акцентовано увагу:

1) регулювання питань цифровізації регіонального управління, електронного урядування, електронної демократії, розвитку інфраструктури широкопугового доступу до Інтернету, електронних та адміністративних послуг, електронної ідентифікації, “Дія Сіті”;

Постановою Кабінету Міністрів України від 30 січня 2019 р. № 56 затверджено засади реалізації органами виконавчої влади принципів державної політики цифрового розвитку [104]. До таких принципів належать: відкритості; прозорості; багаторазовості використання; технологічної нейтральності і портативності даних; орієнтованості на громадян; інклюзивності та доступності; безпечності та конфіденційності; багатомовності; підтримки прийняття рішень; адміністративного спрощення; збереження інформації; оцінювання ефективності та результативності.

Відповідно до нової редакції Закону України “Про засади державної регіональної політики”, що набув чинності 27 липня 2022 р., одним з напрямів державної регіональної політики також визначено сприяння цифровій трансформації та цифровому розвитку регіонів [102].

Розвиток інфраструктури широкопугового доступу до Інтернету, зокрема покриття ним 100 % сільських територій України, визначено одним із завдань Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки [106]. Серед низки інших завдань цифровізації регіонів, визначених

стратегією, зокрема такі: проведення реінжинірингу публічних послуг; забезпечення електронної взаємодії між національними реєстрами; облаштування відкритих Wi-Fi зон; розвиток системи електронного документообігу; розвиток платформ та офіційних порталів органів місцевого самоврядування; впровадження в регіонах інтегрованої системи електронної ідентифікації; створення регіональних дата-центрів; забезпечення доступності застосунку “Дія”, реєстрів та інших електронних ресурсів для людей з інвалідністю; впровадження систем відеоспостереження, контролю за якістю повітря; підвищення рівня цифрової грамотності; введення нових цифрових професій; впровадження ІКТ в освітній процес та інші.

В Україні сформовано основні засади правового режиму “Дія Сіті”. Так, Законом України “Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні” запроваджено електронне резидентство [123], розвиток якого притаманний також і деяким європейським державам, зокрема Естонії.

Концепцією розвитку електронного урядування в Україні передбачена цифрова підтримка пріоритетних реформ [126]. В сучасних умовах ефективно публічне управління регіональним розвитком неможливе без застосування відповідних технологічних інструментів електронного урядування.

Основними завданнями із забезпечення розвитку електронного урядування у базових галузях України відповідно до зазначеної Концепції є запровадження в публічному управлінні інформаційно-телекомунікаційних систем підтримки прийняття управлінських рішень та автоматизації адміністративних процесів (зокрема, з використанням геоінформаційних технологій, Інтернету речей, технологій опрацювання даних великих обсягів (Big Data; Blockchain), серед яких, зокрема, такі: інтегровані медичні ІС; ІС екологічного моніторингу; навчальні ІС, у тому числі електронні щоденник та підручник; електронний кабінет платника податків; автоматизовані процеси формування та виконання бюджетів різних рівнів; єдиний демографічний реєстр [126].

У сфері регіонального розвитку та реформування місцевого самоврядування і територіальної організації влади такими завданнями електронного урядування є: запровадження містобудівного кадастру; посилення спроможності місцевих громад щодо виконання нових повноважень шляхом запровадження примірних інформаційно-аналітичних систем [126].

У контексті електронної ідентифікації основоположним є Закон України “Про електронні довірчі послуги” [101], який визначає правові та організаційні засади її здійснення. Відповідно до цього Закону урядом затверджено Положення про інтегровану систему електронної ідентифікації [110].

Концепцію розвитку електронної демократії в Україні схвалено урядом у 2017 році. Відповідно до Концепції, електронна демократія розуміється як форма суспільних відносин, за якої громадяни та організації залучаються до державотворення та державного управління, а також до місцевого самоврядування шляхом широкого застосування ІКТ в демократичних процесах [125]. Перевагами електронної демократії для регіонального управління є, зокрема, такі:

- розширення участі громадян у суспільних процесах;
- підвищення рівня прозорості щодо процесів прийняття управлінських рішень;
- підзвітність демократичних інститутів;
- поліпшення комунікації суб’єктів владних повноважень з громадянами, зокрема щодо реакції на їх звернення;
- сприяння публічній дискусії та привернення уваги громадськості до публічно-управлінських рішень.

Наприкінці 2021 року прийнято Закон України “Про публічні електронні реєстри”, яким визначені основні терміни у цій сфері, організаційні основи діяльності у сфері реєстрів, умови створення, ведення, адміністрування, перетворення, модифікації та припинення реєстрів,

особливості реєстру реєстрів, використання та адміністрування системи електронної взаємодії, контроль та відповідальність у сфері реєстрів, фінансове забезпечення та плата за послуги реєстрів [120]. Цим Законом сформовано правове поле створення, функціонування та інформаційної взаємодії реєстрів (державних, комунальних та інших) та ІС, а також єдиний термінологічний апарат та вимоги до обміну, зберігання, виправлення та формату даних реєстрів, до їх технічної та семантичної здатності до взаємодії об'єктів – інтеперабельності.

В умовах воєнного стану урядом для володільців (держателів) та/або адміністраторів інформаційних, інформаційно-комунікаційних та електронних комунікаційних систем, публічних електронних реєстрів з метою забезпечення належного їх функціонування та захисту інформації встановлено можливість розміщення реєстрів на хмарних ресурсах, створення резервних копій таких реєстрів, а також зупиняти чи обмежувати роботу інформаційних, інформаційно-комунікаційних та електронних комунікаційних систем, а також публічних електронних реєстрів [24]. Закриття реєстрів, з одного боку, спрямоване на забезпечення безпеки даних, а з другого боку створює низку перешкод для ІАЗ публічного управління регіональним розвитком.

2) *участь неурядових організацій в публічному управлінні регіональним розвитком* передбачена Законом України “Про засади державної регіональної політики”, Типовим положенням про агенцію регіонального розвитку та Державною стратегією регіонального розвитку на 2021-2027 роки [102; 106; 117]. Водночас, цими документами не визначається конкретний механізм участі дослідних, науково-освітніх, аналітичних організацій в ІАЗ публічного управління регіональним розвитком.

Для забезпечення участі інституцій громадянського суспільства в публічному управлінні запроваджено інститут громадських рад. Такі ради підтверджують факт залучення неурядових організацій до обговорення

важливих публічно-управлінських рішень, однак рішення громадських рад мають рекомендаційний характер [103].

Відповідно до законодавства консультації з громадськістю у формі публічного громадського обговорення та/або електронних консультацій з громадськістю обов'язково проводяться щодо проєктів нормативно-правових актів, які визначають стратегічні цілі, пріоритети і завдання у відповідній сфері державного управління (у тому числі проєкти державних і регіональних програм економічного, соціального і культурного розвитку, рішення стосовно їх виконання) [103]. Таким чином, Державна стратегія регіонального розвитку, регіональні стратегії розвитку, програми регіонального розвитку потребують визначеного механізму громадського обговорення щодо їх розроблення. А порядки розроблення цих стратегічних документів визначають лише, що Мінрегіон забезпечує громадське обговорення проєкту Державної стратегії регіонального розвитку, а обласні та Київська міська держадміністрації – стосовно регіональних стратегій розвитку [114; 115].

Щодо механізмів участі у формуванні політики, то на сайті Мінрегіону, центрального органу, що забезпечує формування та реалізацію державної регіональної політики, наведено інформацію про шляхи впливу громадськості на реалізацію повноважень Мінрегіону, а саме:

- отримання інформації розміщеної на офіційному вебсайті Мінрегіону;
- подання запиту на інформацію відповідно до Закону України “Про доступ до публічної інформації”;
- звернення до Мінрегіону щодо реалізації своїх соціально-економічних, політичних та особистих прав і законних інтересів та скаргою про їх порушення;
- надання та отримання інформації під час телефонної “Гарячої лінії” та особистого прийому громадян у Міністерстві;
- проведення громадської експертизи діяльності Мінрегіону;

– участь у проведенні Міністерством консультацій з громадськістю з питань формування та реалізації державної політики [83].

Отже, ці механізми не включають безпосередньої співпраці та взаємодії з інституціями громадянського суспільства під час формування та реалізації державної регіональної політики.

Також перелік відкритих даних, які публікуються Мінрегіоном, не містить даних у сфері публічного управління регіональним розвитком.

3) захист інформації та кібербезпека в інформаційно-комунікаційних системах. Законом України “Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах” визначено об’єкти й суб’єкти відносин у сфері захисту інформації в інформаційних, електронних комунікаційних та інформаційно-комунікаційних системах, засади регулювання таких відносин, забезпечення захисту інформації в системах, умови обробки інформації в системах та відповідальність за порушення законодавства у сфері захисту інформації в системах [118].

Засади забезпечення захисту інтересів людини і громадянина, суспільства та держави, національних інтересів України у кіберпросторі, основні цілі, напрями та принципи державної політики у сфері кібербезпеки, повноваження державних органів, підприємств, установ, організацій, осіб та громадян у цій сфері визначені Законом України “Про основні засади забезпечення кібербезпеки України” [119]. Цим законом, зокрема передбачено створення урядової команди реагування на комп’ютерні надзвичайні події України CERT-UA.

У сфері дотримання високого рівня захисту даних, цифрових прав, основоположних прав і етичних стандартів Україна та ЄС 5 вересня 2022 року підписали Угоду про участь в програмі ЄС “Цифрова Європа” на 2021-2027 роки [165].

4) доступ до публічної інформації та політика відкритих даних. Правове регулювання доступу до публічної інформації започатковано з прийняттям Закону України “Про доступ до публічної інформації” [100].

Зокрема, Законом встановлено порядок здійснення та забезпечення права кожного на доступ до інформації, що становить суспільний інтерес, визначено принципи доступу до публічної інформації. Водночас у 2010 році надання такої інформації передбачалось лише у відповідь на подані запити на публічну інформацію, що суттєво обмежувало прозорість, а також сповільнювало доступ до даних. Відповідно до внесених у 2015 році змін до Закону, було визначено поняття “публічна інформація у формі відкритих даних” і принципи її оприлюднення. Також, Кабінетом Міністрів України були затверджені Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних та їх Перелік [112], створено Єдиний державний веб-портал відкритих даних.

Отже, в Україні сформована базова система актів законодавства, що регулюють питання цифровізації регіонів, електронного урядування, електронної демократії, електронних та адміністративних послуг, електронної ідентифікації, електронного резидентства, кібербезпеки, доступу до публічної інформації та політики відкритих даних. Водночас, доцільно удосконалити механізми участі дослідних, науково-освітніх, аналітичних, організацій в публічному управлінні регіональним розвитком та його аналітичній, експертній, технічній, інтелектуальній, консультаційній підтримці.

Компетентнісна компонента передбачає формування сукупності знань, умінь та навичок, необхідних для здійснення інформаційно-аналітичної роботи у сфері публічного управління регіональним розвитком.

Зважаючи на високий рівень відповідальності, що пов'язаний з професійною діяльністю державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, інших фахівців з ІАЗ публічного управління регіональним розвитком, критично необхідним є набуття комплексу компетентностей у галузі знань “Публічне управління та адміністрування”, що мають охоплювати такі дисципліни: політика регіонального розвитку; сучасні інформаційні технології в публічному управлінні; інформаційно-аналітична

діяльність; інновації в регіональному управлінні; стратегічне планування розвитку регіонів та інші.

Здобути та розвинути відповідні компетентності можна шляхом підготовки в магістратурі за спеціальністю 281 “Публічне управління та адміністрування”, підвищення кваліфікації, стажування або самоосвіти.

Про високу популярність спеціальності “Публічне управління та адміністрування” в Україні свідчить кількість ЗВО, що здійснюють підготовку магістрів: у 2022 році її здійснює кожен третій ЗВО. За даними Єдиної державної бази з питань освіти отримати вищу освіту рівня магістр за спеціальністю “Публічне управління та адміністрування” можна в 104 ЗВО, які розташовані майже у кожному регіоні України [144].

26 таких ЗВО знаходяться у Києві (та 3 у Київській обл. – в Білій Церкві, Ірпені, Переяславі), 13 – в Харкові, 7 – у Дніпрі (та 3 у Кривому Розі Дніпропетровській обл.), 5 ЗВО – у Вінниці, по 4 ЗВО – у Запоріжжі, Львові, Одесі, Полтаві, по 3 ЗВО – в Луцьку, Івано-Франківську, Кропивницькому, Сумах, Тернополі, по 2 ЗВО – в Житомирі, Миколаєві, Рівному, Хмельницькому, Черкасах, Чернігові, по 1 – в Ужгороді, Чернівцях.

У порівнянні з аналізом відповідних даних за 2018 рік, загальна кількість таких ЗВО у 2022 р. не змінилась [143]. Водночас, суттєво змінився розподіл цих ЗВО за містами, де вони розташовані. Це пов’язано насамперед з військовими діями на сході та півдні України, що викликало збільшення кількості переміщених ЗВО (до Києва та західних і центральних регіонів). Іншою причиною змін також є реформа ЗВО, що передбачає їх реорганізацію та об’єднання.

Детальному аналізу та пропозиціям щодо актуальних компетентностей фахівців з ІАЗ публічного управління регіональним розвитком присвячено підрозділ 3.1 дисертаційного дослідження.

Дослідницька компонента акцентує увагу на наукових підходах до реалізації інформаційних процесів та аналітичної діяльності. Без цієї компоненти неможливим є розроблення стратегічних документів, адже вони

обов'язково мають спиратись на результати аналізу, на основі якого формуються цілі, завдання та заходи стратегії. Подальший аналіз та оцінка досягнення стратегічних цілей є можливими завдяки встановленій системі моніторингу, що охоплює показники та індикатори.

Поширеним методом регіонального аналізу є порівняння конкурентних переваг. Порівняння рівня розвитку регіонів однієї держави, регіонів різних держав, наприклад в ЄС, або ж загалом держав реалізується завдяки показникам та індексам, що дають змогу робити такі зіставлення та виявляти сильні і слабкі сторони розвитку регіонів, успішні практики щодо реалізації проєктів, програм, стратегій.

Потреба в наявності інформації щодо суперників та інформації щодо ефективності їх маркетингових проєктів обумовлена конкурентною боротьбою регіонів, зокрема за фінансові ресурси [78, с. 253]. Посилення конкуренції зумовлює проведення маркетингових досліджень. Їх завдання полягає в тому, щоб виявити інформаційні потреби і забезпечити публічне управління регіональним розвитком комплексом необхідної інформації, що відповідає зазначеним у підрозділі 1.1. дисертації характеристикам, серед яких: достатність, оптимальна вартість, релевантність, об'єктивність, своєчасність, доступність та інші.

Оцінювання рівня розвитку території проводиться на основі таких параметрів розвитку регіону, як доступ до ресурсів, географічне положення, кваліфікація робочої сили, наявність та вартість приміщень, розвиток регіональної фінансової системи, політика місцевих адміністрацій, якість життя, інвестиційна привабливість [75, с. 20]. Нині в умовах війни доцільно поряд з показниками (рівень безробіття, продуктивність праці, обсяг промислового виробництва та ін.) застосувати й такі показники, як стан місцевої інфраструктури, близькість території до країни-агресора та лінії фронту, кількість переміщених на більш безпечні території підприємств та ЗВО, а також чисельність внутрішньо переміщених осіб (далі – ВПО) на території регіону.

Складовою регіонального аналізу є типологізація регіонів – виокремлення типів регіонів чи їх територій на основі певних критеріїв.

До поширеної типологізації належить та, що складається на основі вихідного стану і динаміки певного індикатора, здійснювана в такій послідовності: розрахунок середньої величини показника; виділення регіонів, в яких спостерігається показник вище середнього і нижче середнього [75, с. 21]. Відтак, цей інструмент використовується також для формування та реалізації завдань державної регіональної політики.

Державна стратегія регіонального розвитку України на 2021-2027 роки містить типологізацію територій, що потребують особливої уваги з боку держави та застосування спеціальних механізмів та інструментів стимулювання їх розвитку. До таких типів територій зараховують: агломерації; великі міста; середні міста; малі міста; монофункціональні міста; сільські території у несприятливих умовах; гірські території Українських Карпат; макрорегіон “Азов-Чорне море”; зони впливу міжнародних транспортних коридорів; прикордонні регіони; прикордонні території у несприятливих умовах; тимчасово окуповані території України; природоохоронні території та об’єкти [106]. Водночас, в умовах війни така типологія не відображає усіх необхідних параметрів та потребує удосконалення.

Регіональний аналіз здійснюється на основі різних джерел інформації, насамперед статистичної. На сайті Держстату можемо знайти інформацію в розрізі регіонів щодо демографічної та соціальної статистики (населення та міграції, ринку праці, доходів та витрат населення); валовий регіональний продукт; економічна діяльність (Діяльність підприємств, Послуги, Внутрішня торгівля, Капітальні інвестиції, Сільське, лісове та рибне господарство, Промисловість, Будівництво, Транспорт, Реєстр статистичних одиниць); Зовнішня торгівля товарами та послугами; Ціни; Наука; Навколишнє природне середовище; Інформаційне суспільство [80]. Хоча, забезпечення доступності, гласності й відкритості статистичної інформації, її

джерел та методології складання є одним із завдань органів статистики [99], сьогодні структура статистичної інформації України не охоплює всі важливі сфери регіонального розвитку.

Особливістю оцінки соціально-економічного потенціалу регіону є інтегрований підхід до його визначення, що охоплює оцінку матеріальних, фінансових, земельних, трудових, інформаційних та інших видів ресурсів.

Технологічна компонента. ІКТ чинять безпосередній та відчутний вплив на спосіб здійснення публічного управління регіональним розвитком, де змін зазнають як суб'єкти ІАЗ, так і об'єкт. Дедалі більше управлінських процесів змінюються під впливом розвитку цифрових технологій. Цифровізація послуг дозволила підвищити їх якість, що передбачає зростання швидкості обслуговування; доступність послуг для маломобільних груп населення; спрощення доступу до послуги з будь-якого місця, де є Інтернет; зменшення потенційних корупційних ризиків тощо.

Інтегровані дані в публічному управлінні застосовуються і в розвинених державах світу, і в Україні в окремих сферах, зокрема в бюджетній (інтегрована інформаційно-аналітична система “Прозорий бюджет” [127]), податковій (інтегрована інформаційна система Державної податкової служби – “Податковий блок” [81]), в правоохоронній (інтегрована інформаційно-пошукова система МВС України [109]), управлінні земельними ресурсами на основі геопросторових даних (Державний земельний кадастр), освітній (“Єдина державна електронна база з питань освіти” [144]).

Поширеними є правові інформаційно-пошукові системи. Так, для підвищення ефективності роботи, використовуються такі інтегровані системи як Ліга: Закон [45], відкрита інформаційно-пошукова система “Законодавство України” [79], консультативно-правова система підтримки бізнесу та громадян “Інфодиск” [150] та інші. Однією з найкращих таких систем в ЄС вважається довідник EUR-Lex [176], що забезпечує безкоштовний доступ до права ЄС та інших документів, які вважаються публічними.

Розвиток та поширення інтегрованих ІС тісно пов'язаний з політикою відкритих даних. Значного прогресу у цій сфері Україні вдалось досягти шляхом запровадження Єдиного порталу відкритих даних, цілями створення якого є:

- забезпечення своєчасного розміщення органами влади інформації, яка підлягає оприлюдненню, а також будь-яких інших даних, що відповідають визначенню публічної інформації, у формі відкритих даних;

- оприлюднення та регулярне оновлення розпорядником інформації відкритих даних на Порталі;

- забезпечення для всіх користувачів інформаційного простору спільних правил щодо оприлюднення інформаційних матеріалів у формі відкритих даних;

- забезпечення своєчасного розміщення повної та достовірної інформації;

- забезпечення ефективних двосторонніх комунікацій і каналів зворотного зв'язку [35].

Портал адмініструється Державним центром інформаційних ресурсів України, яке є державним комерційним підприємством та належить до сфери управління Мінцифри. Підприємство здійснює господарську діяльність у сфері створення, розробки, розвитку, інтеграції, підтримки, супроводження телекомунікаційних систем, національних державних реєстрів, автоматизованих систем баз даних, мереж, ресурсів, інформаційних технологій та інших ІС, функції із створення, адміністрування, супроводження, забезпечення функціонування та підтримки роботи яких покладено на підприємство; задоволення потреб держави і суспільства в розвитку і впровадженні новітніх інформаційних технологій в Україні, створення національних інформаційних ресурсів загальнодержавних систем [35].

На регіональному рівні перелік наборів даних, які підлягають оприлюдненню обласними місцевими державними адміністраціями у формі відкритих даних, охоплює:

- Перелік дозволів на викиди забруднюючих речовин в атмосферне повітря стаціонарними джерелами об'єктів 2 і 3 груп із зазначенням номера та строку дії;
- Схеми планування територій областей;
- Інформацію про розподілення та використання медичних імунобіологічних препаратів;
- Дані щодо об'єктів будівництва, реконструкції та ремонту автомобільних доріг загального користування місцевого значення відповідно до стандарту OC4IDS – Open Contracting for Infrastructure Data Standard;
- Перелік автомобільних доріг загального користування місцевого значення [112].

Перелік відкритих даних, що публікується Мінрегіоном здебільшого містить дань щодо галузі будівництва та житлово-комунального господарства, а у сфері територіального розвитку лише такі:

- Реєстр про співробітництво територіальних громад;
- Матеріали Генеральної схеми планування території України;
- Реєстр міжрегіональних угод про торговельно-економічне, науково-технічне і культурне співробітництво.

Отже, доцільно розширити переліки відкритих даних, що публікуються органами публічної влади.

Впровадження відкритих даних в Україні започатковано у 2016 році, коли до Міжнародної хартії відкритих даних приєдналося місто Львів; в 2017 році такі українські міста: Вінниця, Дніпро, Дрогобич, Чернівці; у 2018 році – Кропивницький і Хмельницький, у 2019 – Тернопіль та Івано-Франківськ, у 2020 році – Запоріжжя, Маріуполь і Слов'янськ [70]. Найбільш успішними прикладами впровадження відкритих даних стали міста Львів та Дрогобич.

Помітних результатів досягли Вінниця, Івано-Франківськ, Житомир, Кропивницький, Тернопіль та Хмельницький.

Сім міст з першої десятки рейтингу “Прозорі та підзвітні міста” за 2021 рік активно відкривають дані [145]. Відкриті дані допомагають впроваджувати електронні сервіси EasyWay, “Вони голосують за тебе”, “Відкритий бюджет”, Monitor.Estate, “CityBot Назар”.

Вплив політики відкритих даних вимірюється не оприлюдненими наборами і навіть не їх якістю, а змінами в інших сферах завдяки відкритим даним.

Для забезпечення ефективного управління розвитком громад та територій виправданим є застосування сучасних методів та інформаційних технологій, до яких належать геоінформаційні. Коли ми говоримо про географічну інформаційну систему (далі – ГІС) доцільно послуговуватись таким її визначенням: “організований набір апаратур, програмного забезпечення, географічних даних і персоналу, призначений для ефективного уведення, зберігання, відновлення, обробки, аналізу й візуалізації всіх видів географічно прив’язаної інформації” [13, с. 10]. Ядро ГІС становлять основні компоненти – дані (просторові й описові) та програмне забезпечення, відповідальне за збереження цих даних і за їхню обробку. Вкрай важливими є й фахівці, які володіють компетентностями аналізувати статистичні, інші описові, а також просторові дані, інтегрувати дані з різних інформаційних джерел під конкретні потреби за допомогою відповідного програмного забезпечення.

Ключовими компонентами програмного забезпечення ГІС є:

- засоби для уведення, зберігання й перетворення географічних даних;
- система керування базою даних;
- програмні засоби, що забезпечують візуалізацію інформації, редагування даних, підтримку запитів і географічний аналіз;
- графічний інтерфейс користувача, що полегшує використання програмних засобів [13, с. 11].

На сьогодні законодавчо встановлено, що моніторинг державної регіональної політики здійснюється на основі єдиної ГІС [102].

Базовим елементом територіальних ІС, який дозволяє працювати з різномасштабними геопросторовими даними території міста чи громади, є *муніципальна ГІС*. Енциклопедія державного управління визначає її як комплекс методологічних, організаційних, програмних, технічних та інформаційних засобів, призначених для підвищення ефективності управління інфраструктурою міста на основі застосування новітніх геоінформаційних технологій [170, с. 215]. Наразі ГІС застосовується не лише на рівні міста, а й на рівні села, об'єднаної територіальної громади чи всього регіону.

Послуги з розроблення спеціальних автоматизованих системи управління, що представляють інтерактивні платформи на базі ГІС, є одним з прикладів, коли приватними компаніями надається органам місцевого самоврядування аналітична та консультативна підтримка. Такі платформи об'єднують, зберігають, відображають інформацію та показники з різних сфер життєдіяльності міста, села чи області.

Наприклад, розробляє такі системи ТОВ “МагнетікВан Муніципальні Технології” [57]. Основне завдання пропонованої компанією Системи управління містом – можливість оперативного та безперешкодного доступу керівника міста й громадськості до інформації про місто, котра надходить з великої кількості інформаційних джерел: електронних сервісів (в тому числі ГІС), вебкамер, даних опитувань та аудитів, звітів, системи звернень громадян, різного роду датчиків та сенсорів тощо.

Окремі рішення компанії були впроваджені у таких містах України:

м. Радомишль – Інтерактивна туристична карта, ГІС інвестиційної привабливості;

м. Коростень – ГІС, яка дозволяє візуалізувати містобудівну документацію та земельний кадастр;

м. Лозова – Геопортал містобудівного кадастру;

м. Тернопіль – Ситуаційний центр на базі ГІС охорони здоров'я, ГІС “Інтерактивна карта природно-заповідного фонду”, Інтерактивна карта управління комунальним майном міста та ін.;

м. Луцьк – ГІС охорони здоров'я.

Для регіонів реалізовані такі рішення:

Хмельницька область – Геопортал містобудівного кадастру;

Закарпатська область – Ситуаційний центр на базі ГІС охорони здоров'я;

Тернопільська область – Геопортал містобудівного кадастру, Інтерактивна туристична карта, Інтерактивна карта “Дерев'яні храми Тернопільщини” та ін. [57].

Отже, як бачимо, найширше практичне застосування ГІС, що створюються компанією “МагнетікВан Муніципальні Технології”, – у сферах містобудування, охорони здоров'я та туризму.

Загалом ресурс дозволяє аналізувати великі обсяги даних про міське будівництво та інженерну інфраструктуру, показники економічного розвитку, благоустрій та комунальні послуги, планові ремонтні роботи, транспорт, освіту, охорону здоров'я, безпеку, культуру, адміністративні послуги шляхом візуалізації їх за допомогою інтерактивних карт, графіків та віджетів. Система орієнтована на працівників органів публічної влади міста, громадські організації, науково-дослідні установи, ЗМІ та мешканців міста [57].

Аналогічні послуги надаються компанією ESRI Ukraine, чії інструменти для інтеграції, аналізу та візуалізації даних – дашборди, можуть бути застосовані для ефективного управління містом чи регіоном.

На платформі ESRI створено геоінформаційну складову урядової інформаційно-аналітичної системи України з надзвичайних ситуацій, систему геоінформаційного забезпечення ситуаційного центру РНБО, низку програмних комплексів інформаційного забезпечення дорожньої галузі України (Укравтодор) та ін. [142].

Ще одним прикладом впровадження ГІС-технологій для управління територіальним розвитком за допомогою рішень ESRI є портал спроможності громад. Він був створений для оцінки ситуації у кожній територіальній громаді, що базується на даних [133]. На початку реалізації проєкту в квітні 2021 року на порталі було 15 показників для оцінки, що розбиті на три групи: демографія; інфраструктурний розвиток; фінансове забезпечення. На той час доступ до порталу був повністю відкритим. У лютому 2022 року зазначена інформаційно-аналітична система розширюється та вже містить дані за 30 показниками у таких п'яти розділах: 1) паспорт територіальної громади; 2) демографія; 3) інфраструктурний розвиток; 4) фінансове забезпечення; 5) послуги та врядування [28]. Наразі доступ до інформаційно-аналітичного порталу обмежено шляхом авторизації під час входу до системи.

У подальшому кількість показників буде збільшуватись, зокрема заплановано доповнити такими даними щодо водних і лісових ресурсів, надр. Крім того, у перспективі розширення функціоналу порталу та запровадження аналітики даних, що дасть змогу краще розуміти, про що говорять цифри [28]. Система також міститиме рекомендації щодо необхідних кроків для покращення розвитку громад. Портал створено в рамках проєкту “Підтримка належного врядування в місцевих громадах як складової реформи децентралізації” Координатора проєктів ОБСЄ в Україні за підтримки Місії США до ОБСЄ в Україні для Мінрегіону.

ESRI понад двадцять п'ять років співпрацює з Міжнародною асоціацією управління містами/округами (ISMA), щоб заохочувати креативність та інновації в місцевих органах влади. Рішення застосовуються в США та Європі. [198].

З прикладів регіональних та муніципальних ГІС, які реалізували фахівці ESRI спільно з органами публічної влади в державах-членах ЄС, зокрема в Чеській Республіці – платформа для планування розвитку міста Прага (автоматизація та спрощення процесів планування та прийняття рішень щодо розвитку муніципалітету) [142].

Отже, суть геоінформаційних технологій та їх основна відмінність від традиційних карт полягає в тому, що це організовані за допомогою спеціального програмного забезпечення бази даних, унаслідок чого інформація представлена картографічно та є оптимальною для вирішення певного завдання, задоволення конкретної інформаційної потреби, пов'язаної з конкретною територією.

Наприклад, роботу комунальних служб у місті Києві також цифровізують, зокрема є такі окремі успішні кейси використання IoT-рішень (таких, що базуються на технології Internet of Things, що означає влаштування взаємодії обладнання за допомогою мережі) на окремих об'єктах міської інфраструктури, серед яких:

- моніторинг мікроклімату в дитячих садках, школах, лікарнях;
- контроль присутності у приміщеннях, доступу до щитових шаф, вікон, дахів, люків, підземних комунікацій;
- дистанційне зняття показів із приладів обліку;
- спостереження переміщення техніки та оптимізація її використання з метою підвищення ефективності;
- керування та контроль вивозу побутових відходів [164].

Багато міст України приєдналися до Міжнародної хартії відкритих даних та мають вже певні успіхи, однак потребують розширення переліки відкритих даних, що публікуються органами публічної влади.

Окремі практики застосування ГІС підтверджують успішність застосування таких інтегрованих систем в публічному управлінні та можуть бути розповсюджені на різноманітні сфери, особливо актуальними вони будуть у сфері регіонального розвитку.

Організаційна компонента в широкому значенні передбачає впорядкування усієї діяльності щодо ІАЗ публічного управління регіональним розвитком, застосовуючи системний підхід до нього. Тому ця компонента тісно пов'язана з іншими.

Так, до створення умов для розвитку регіонів залучені суб'єкти державної регіональної політики, а також декларується участь інших акторів публічного сектору. Комунікація між такими суб'єктами, підприємцями, громадянами потребує упорядкованості та координації. Організація розроблення системи нормативно-правових актів у сфері управління регіональним розвитком та його ІАЗ також залежить від інституціональної компоненти.

Організація забезпечення суб'єктів публічної політики регіонального розвитку компетентними фахівцями пов'язана з особливостями компетентнісної складової.

Організація розроблення, реалізації й оцінювання стратегій, програм, прогнозів розвитку регіонів на основі ґрунтового регіонального аналізу та інших методів дослідження, формування системи показників та індикаторів для порівняння розвитку регіонів між собою та у часі має тісний зв'язок з дослідницькою складовою.

Організація вільного доступу до інформації про діяльність органів публічної влади здійснюється через їх офіційні вебсайти, інформування через сторінки в соціальних мережах, а також за допомогою порталів відкритих даних, що неможливо без технологічної складової.

Водночас, у сьогоденних умовах воєнного стану організація ІАЗ перебуває в особливо складних обставинах. У мирний час розвиток регіонів відбувався на основі стратегічного підходу: розроблені державна стратегія регіонального розвитку, регіональні стратегії розвитку та плани заходів з їх реалізації. Ці стратегії передбачали різні сценарії розвитку, виходячи з яких формувались відповідні цілі, завдання та заходи, проте у своїх прогнозах регіони не передбачили та не врахували події, що розгорнулися в Україні з 24 лютого 2022 року. Ні агресивне, повномасштабне вторгнення російської армії зі сходу, півдня та півночі, ні рух мільйонів українців від територій, де відбувались бойові дії, у відносно безпечні регіони, ні проблеми величезної кількості вимушених внутрішніх переселенців, ні втечі від війни мільйонів

громадян України закордон не могли бути передбачені у таких формах та обсягах, як це відбулось на практиці.

За оцінками ООН внаслідок російської військової агресії з 24 лютого по квітень 2022 року в Україні було переміщено майже 12,8 млн осіб, з яких 7,7 млн осіб стали ВПО, що складає 17,5 % усього населення [239].

Регіони України зазнали різної кількості ракетних обстрілів, близько половини з них отримали значні руйнування та пошкодження об'єктів інфраструктури, також близько половини регіонів прихистили майже 8 млн ВПО.

Руйнування транспортної, житлово-комунальної, енергетичної інфраструктури, адміністративних будівель зумовили відсутність та неможливість надання адміністративних, базових комунальних послуг, задоволення першочергових потреб населення, утруднили надання медичної допомоги, з міркувань безпеки навчання в закладах освіти на деякий час було призупинено, пізніше запроваджено різні варіанти змішаного формату – очно-дистанційного. Тим більше в умовах війни такого масштабу стало неможливим розвивати регіони відповідно до прийнятих стратегій їх розвитку. Фактично виникли нові завдання регіональної політики. Крім того, ускладнився процес збору даних щодо стану регіонів.

Війна спричинила необхідність відхилення від реалізації започаткованих планів, проєктів та програм. Та, водночас, виникла потреба у розробленні та запровадженні нових програм відновлення, соціальної допомоги, у застосуванні нових підходів до наповнення бюджету та витрачання бюджетних коштів на нагальні потреби безпеки й оборони держави, забезпечення вітальних потреб громадян. У таких умовах вітчизняне публічне управління потребує переорієнтації, реорганізації, нових підходів до його інформаційного та аналітичного забезпечення відповідно до поточних та майбутніх потреб.

З 24 лютого 2022 року публічне управління на регіональному рівні зустрілось з цілими комплексами викликів та завдань щодо ІАЗ різного ступеню складності, зокрема такими, як:

- прийняття управлінських рішень в умовах великої невизначеності, неповної чи недостовірної інформації, відсутності стабільного зв'язку, неможливості орієнтуватися на попередні плани та прогнози, неможливості будувати середньо- та довгострокові плани, що підвищує ступінь ризику втрат, спричиняє зниження ефективності публічно-управлінських рішень та публічного управління загалом;

- організація публічного управління в умовах загроз життю та свободі міських, селищних та сільських голів, депутатів місцевих рад через потрапляння снарядів в адміністративні будівлі, викрадення та погрози фізичної розправи щодо посадових осіб, підбурювання їх до колабораціонізму;

- організація інформаційно-аналітичної роботи військових адміністрацій (обласних, районних, міських, селищних) та органів місцевого самоврядування з урахуванням правового режиму воєнного стану (наприклад, організація заміщення визначених посад державної служби військовослужбовцями, забезпечення потреб оборони, запровадження комендантської години);

- організація інформаційної роботи у сфері соціальної та психологічної допомоги населенню в умовах значного збільшення обсягів такої роботи, нових алгоритмів її проведення, нових видів допомоги;

- організація збору оперативної інформації щодо руйнувань та пошкоджень об'єктів житлової та комунальної інфраструктури внаслідок потрапляння боєприпасів, ведення обліку шляхом створення реєстрів пошкодженого та зруйнованого майна;

- організація інформування цивільного населення щодо переліку продуктових магазинів, аптек, автозаправних станцій, які працюють в умовах

війни; способів та шляхів евакуації; місцезнаходження укриттів та тимчасових прихистків; повітряних тривог;

– пошук та налагодження нових логістичних зв'язків з іншими регіонами для постачання товарів першої необхідності, гуманітарної допомоги, палива тощо;

– збір, доступ та використання статистичної інформації в розрізі регіонів щодо загиблих, постраждалих, зниклих безвісти та полонених цивільних і військовослужбовців, осіб, що вимушено залишили місце проживання, втратили роботу;

– відсутність доступу до державних реєстрів даних та ін.

Так, в умовах війни організація інформаційної роботи стала одним із ключових завдань органів публічної влади для забезпечення життєдіяльності територіальних громад і регіонів.

У період післявоєнної відбудови організація інформування населення теж має дуже важливе значення. Так, відповідно до звіту ООН щодо постконфліктної (в нашій ситуації – поствоєнної) відбудови публічного управління, у короткостроковій перспективі інформація про безпеку, екстрену допомогу та послуги для переміщених осіб і біженців може буквально означати різницю між життям і смертю. У довгостроковій перспективі інформація про різноманітні ініціативи розвитку, такі як програми охорони здоров'я та освіти, може сприяти ефективному наданню послуг, розбудові нації та сталому розвитку [221, с. 19]. Отже, розповсюдження інформації слід розглядати як одну з основних публічних послуг в умовах війни та у поствоєнний період.

Це підтвердили і Європейські Міністри, відповідальні за місцеве та регіональне врядування, які в Утрехтській декларації “Про добре місцеве та регіональне врядування в неспокійний час” визначили, що одним з ключових факторів якнайшвидшого досягнення успіху є обмін інформацією та досвідом на місцевому, регіональному, національному та міжнародному рівнях [167].

Вільний рух інформації може надати державним установам, соціальним групам і громадянам можливість виробляти та обмінюватися знаннями між секторами надання послуг і всередині них, щоб забезпечити більший ступінь згуртованості, прозорості та підзвітності. Доступ до надійної та об'єктивної інформації є важливим елементом демократичного устрою. Досвід багатьох країн свідчить, що маніпулювання інформацією може стати пусковим механізмом зростання непорозуміння та напруженості, які можуть призвести до нищівних конфліктів [221, с. 19-47]. Тому сприяння обміну та поширенню необхідної інформації є важливим елементом зусиль з відновлення. В інтересах уряду створення механізмів, що дозволяють управляти інформацією як в умовах війни, так і у період відбудови.

Водночас в епоху комунікацій, коли інформацію можна поширювати у глобальному масштабі за лічені секунди, для політичних лідерів важливо регулярно поширювати інформацію про свою діяльність. Затримки з цим можуть призвести до поширення чуток і спотвореної чи неправдивої інформації [221, с. 47].

При розробленні ефективних стратегій надання публічних послуг в умовах війни та післявоєнної відбудови важливо також забезпечити простір для гнучкості та інновацій. Переваги використання ІКТ є очевидні, і сьогодні це невід'ємна частина публічного управління та спроможності надання послуг на регіональному та місцевому рівнях в умовах війни та у поствоєнний період.

Деякі держави, зокрема Естонія, у зв'язку з загрозами безпеці (у т. ч. кіберзагрозами) з боку Російської Федерації, розглядають застосування цифрових можливостей навіть для віддаленої роботи уряду та надання спектру базових адміністративних послуг. Зробивши в 2014 році висновки після анексії Росією українського Криму, Естонія працює над тим, щоб державні сервіси продовжували працювати в цифровому середовищі, незалежно від того, що може трапитись з територією держави [229].

Розвиток додатків “Київ цифровий” та “Дія”, а також додатків, що інформують про повітряні тривоги (напр. “AirAlert”, “Карта тривог” та багато інших) дозволив максимально швидко та широко розповсюджувати інформацію серед власників смартфонів. Можливості додатку “Київ цифровий” було значно розширено, зокрема щодо повідомлень про повітряну тривогу, мапу укриттів, повідомлень про мітки, пошук прихистку та ін. В Дії також з’явилися нові можливості для отримання онлайн довідки ВПО, повідомлення про пошкоджене житло, подання заяви для отримання соціальної допомоги тощо.

Оскільки країни, що вийшли з насильницького конфлікту, мають унікальні обставини, які вимагають різних підходів до зміцнення публічного управління, термін “постконфліктна реконструкція” охоплює цілий ряд заходів. Відповідно до методології ООН вони відбуваються в чотири основні етапи:

- надзвичайна допомога: задоволення першочергових потреб населення у допомозі, часто шляхом масової зовнішньої технічної, фінансової, матеріально-технічної та соціальної допомоги із зовнішніх джерел;

- реабілітація: відновлення базової інфраструктури, споруд, засобів, обладнання, матеріально-технічне забезпечення та основні людські можливості;

- реформа та модернізація держави: перебудова інституцій, систем, структур, людського потенціалу тощо для покращення результативності, ефективності і контролю витрат;

- реконфігурація ролі держави: редизайн публічного управління для організації урядування на всіх рівнях (включно з громадянським суспільством, приватним сектором) [221, с. 41-43].

Ці етапи не завжди можуть бути реалізовані послідовно один за одним, оскільки, наприклад, неможливо задовольнити першочергові потреби і привезти гуманітарну допомогу у ті населені пункти, де зруйновано транспортну інфраструктуру.

Для ІАЗ публічного управління особливо важливою є фаза реформи, що передбачає глибоке переосмислення систем, процедур, організаційних структур, людських можливостей, управління інформацією, методологій та інституційних зв'язків, оскільки вони стосуються всього процесу розвитку. Іншими словами, етап реформи – це процес переналаштування державних інституцій та управління до потреби більшої економічної ефективності, якості, простоти та прозорості [221, с. 41-43]. Саме цей етап потребує системної наукової, інтелектуальної, експертної підтримки публічного управління.

Стан фінансування інформаційно-аналітичної підтримки публічного управління регіональним розвитком. Придбання технічних засобів, програмного забезпечення для аналізу, обробки інформації, придбання інформаційних, консультаційних, експертно-аналітичних послуг, а також забезпечення доступу до даних, спеціалізованих статистичних збірників, проведення соціологічних досліджень потребують відповідного фінансування.

Моніторинг програм Державного бюджету України [94-98] свідчить, що витрати на інформаційно-аналітичну діяльність та її удосконалення передбачені та щороку збільшуються.

Зокрема, відповідно до Державного бюджету України на 2022 рік, загалом на ІАЗ вищих та центральних органів виконавчої влади (апарат Верховної Ради України, апарат Державного управління справами, апарат Ради національної безпеки і оборони України (далі – РНБО), апарати окремих міністерств) у 2022 році спрямовується 11,3 млрд грн [98]. Що стосується сфери регіонального розвитку, аналіз бюджетних програм на 2022 рік не дає можливості чітко виокремити такі видатки. Водночас, у цьому контексті варто відзначити програми, в рамках яких частина фінансування використовується на ІАЗ публічного управління регіональним розвитком (Додаток Д).

У свою чергу, фінансування громадських організацій, аналітичних центрів (в частині ІАЗ публічного управління регіональним розвитком) має переважно грантовий характер.

Додатково слід зазначити про фінансування державної стратегії регіонального розвитку України. Цільове фінансування Стратегії на період до 2020 року було відсутнє. Тоді як Стратегією на 2021-2027 роки передбачено принцип цільового спрямування коштів Державного фонду регіонального розвитку на виконання програм, що забезпечують виконання завдань Стратегії [105; 106]. Відповідні зміни внесено до Бюджетного кодексу України, яким передбачено спрямування 30 % коштів цього фонду на виконання програм і проектів Державної стратегії регіонального розвитку [7].

Фінансування Державного фонду регіонального розвитку передбачене Бюджетним кодексом України в розмірі не менше 1 % (з 2023 року – 1,5 %) прогнозного обсягу доходів загального фонду проекту Державного бюджету України на відповідний бюджетний період [7]. Водночас, протягом 2014-2021 років воно складало від 0,00 % у 2014 р., коли фінансування не здійснювалось взагалі у зв'язку з політичною та економічною кризою, до 0,789 % (у 2019 р.). Середнє значення за вказаний період – 0,516 % (з урахуванням 2014 р.) або 0,59 за 2015-2021 рр. [90-97]. Тобто, державний фонд регіонального розвитку систематично недофінансований і за таких умов не є надійним джерелом фінансування державної стратегії регіонального розвитку та, відповідно, ІАЗ публічного управління регіональним розвитком.

Основні можливості та виклики щодо ІАЗ публічного управління регіональним розвитком. Україна має низку позитивних тенденцій для здійснення належного ІАЗ публічного управління регіональним розвитком, серед яких потужна база ІТ-кластерів. Штаб-квартири більшості компаній індустрії інформаційних технологій розміщені в головних ІТ-центрах країни – м. Києві, Львові, Дніпрі та Одесі. Україна серед лідерів у Центральній та

Східній Європі за кількістю ІТ-фахівців [106]. Для здійснення ІАЗ наявні основні інституціональні умови. В Україні діє розгалужена мережа ЗВО, які здійснюють підготовку та підвищення кваліфікації публічних управлінців, провадять наукові та аналітичні дослідження. Є також значний потенціал у застосуванні ГІС-технологій у сфері регіонального розвитку. Напрацьовано загальні засади для активного впровадження політики відкритих даних.

Водночас, у сучасних умовах подальший розвиток ІАЗ публічного управління регіональним розвитком стримується зовнішніми (екзогенного походження) та внутрішніми (ендогенного походження) факторами.

До групи екзогенних факторів належать: безпекові, політичні, економічні, соціальні, технологічні умови.

Безумовно найскладнішим викликом на сьогодні є збройна агресія Російської Федерації проти України, тимчасова окупація частини української території та економічна, енергетична, демографічна кризи, значні обсяги замінованих територій, що як наслідок виникли та безпосередньо впливають на публічне управління регіональним розвитком та його ІАЗ.

Низький рівень цифровізації в регіонах, особливо сільських їх територій, та цифрової обізнаності серед громадян і публічних управлінців на місцевому рівні, впливає на рівень конкурентоспроможності регіонів.

Наступним викликом є недостатня спроможність органів публічної влади та інституцій регіонального розвитку до ефективного впровадження реформ, надання високоякісних послуг населенню та розв'язання проблем соціально-економічного розвитку територій [106].

До групи ендогенних факторів, зокрема належать:

- недостатній рівень підготовки фахівців, що здійснюють ІАЗ публічного управління регіональним розвитком;
- недостатня мотивація для належного ІАЗ, психологічні бар'єри у застосуванні нових цифрових технологій та опір змінам;
- недостатній рівень статистичного забезпечення публічного управління розвитком регіонів;

- недостатньо ефективного фінансування заходів з упровадження та обслуговування комплексних цифрових інструментів, підвищення кваліфікації та інших потреб ІАЗ публічного управління регіональним розвитком;
- недостатня підтримка політики відкритих даних органами місцевого самоврядування, а з уведенням воєнного стану – обмеження роботи публічних електронних реєстрів;
- незначна частка відображення інформації у форматі геопросторових даних;
- типологізація територій, що неповною мірою відображає їх стан для прийняття адекватних публічно-управлінських рішень щодо їх розвитку;
- недостатній рівень застосування технологічних інструментів: візуалізації інформації, інтеграції даних, електронних реєстрів, що взаємодіють між собою.

Таким чином, за підсумками аналізу ІАЗ публічного управління регіональним розвитком відповідно до поточного стану його компонент, виявлено основні виклики та можливості, ендогенні та екзогенні фактори, що стримують розвиток ІАЗ публічного управління регіональним розвитком.

2.3. Участь неурядових структур в інформаційно-аналітичному забезпеченні публічного управління регіональним розвитком

Демократичний устрій не лише надає можливості брати участь в публічному управлінні регіональним розвитком, а й вимагає залучати до формування політики заінтересовані сторони, якими в широкому розумінні є представники чотирьох секторів: держави, територіальних громад, бізнесу та громадянського суспільства. Так, держава в особі органів влади забезпечує формування та реалізацію державної регіональної політики. Державні науково-дослідні інститути забезпечують науково-експертне супроводження цього процесу в окремих сферах, а ЗВО – підготовку управлінців та фахівців

з публічного управління. Невід'ємним елементом діяльності наукових інститутів та ЗВО є проведення фундаментальних та прикладних наукових досліджень, на результатах яких і має базуватися обґрунтоване консультування та якісне навчання.

Важливість участі у формуванні та реалізації регіональної політики різних акторів визнається на міжнародному рівні. Зокрема, Хартією багаторівневого врядування в Європі наголошується на необхідності участі у регіональній політиці не лише органів публічної влади, а й таких соціальних партнерів як громадські об'єднання, університети та інші представники громадського сектору [179].

Роль суб'єктів підприємництва, рад підприємців, громадян та громадських організацій – у наданні пропозицій до стратегій розвитку регіонів, участі у виконанні проєктів регіонального розвитку та громадських обговореннях проєктів нормативно-правових актів з питань регіональної політики, здійсненні незалежного моніторингу виконання стратегій.

Водночас для того, щоб брати участь у формуванні політичного порядку денного, вирішенні складних суспільно-політичних проблем територіального розвитку держави, потрібні фахівці з відповідною підготовкою, знаннями та досвідом щодо методології проведення досліджень, вивчення даних та аналізу ситуації, розроблення обґрунтованих пропозицій щодо вироблення рішень та підготовки стратегій. Таке інтелектуальне середовище з фахівців у різних галузях утворене в багатьох державах світу та допомагає органам публічної влади у формуванні політики.

В Україні більш поширеними є дослідження участі саме неурядових дослідних організацій в інтелектуальному забезпеченні публічної політики та управління. У цьому дослідженні ми спираємось на наукові результати, опубліковані Ю. Єсмухановою [36], Ю. Кальнишем [46], Е. Лівни та В. Галушкою [55], О. Маєвською [58], І. Петренком [85], О. Тинкован [158], а також на публікації АЦ – Центру Разумкова [172], Фонду “Демократичні

ініціативи імені Ілька Кучеріва” [1], Фонду місцевої демократії [69], Інституту громадянського суспільства [140] та багатьох інших.

Питання ролі фахових організацій з аналізу суспільно-політичних явищ в урядах та громадянському суспільстві досліджувалось зарубіжними вченими, такими як Д. Абельсон [175], Дж. МакГанн [211], А. Мюллер і Т. Хашемі [212] та іншими.

Насамперед, варто зазначити, що спроби дати чітке визначення АЦ є проблематичними і науковці часто розходяться у тлумаченні сутності таких організацій. Так, О.В. Тинкован, даючи визначення неурядовій дослідній організації, ототожнює її назву з цілою низкою інших синонімічних назв: “аналітичний центр”, “мозковий центр” “фабрика думок”, “інститут дослідження політики”, “інститут політичних досліджень”, “центр публічної політики”. Вчена дає таке визначення цій організації: “незалежна, неприбуткова організація, яка об’єднує фахівців, що володіють спеціальними знаннями, метою діяльності якої є досягнення суспільного блага, а головними засобами його досягнення – дослідження конкретних суспільно значущих проблем, вироблення відповідних рекомендацій, їх просування у державну політику” [158, с. 364]. Безумовно, державні науково-дослідні інститути і державні інститути дослідження політики за змістом діяльності також належать до АЦ. При цьому, вони засновані державою, фінансуються повністю або частково за рахунок державних коштів.

Організації, які ми називаємо АЦ, мають багато як спільного, так і відмінного, для них притаманна різноманітність форм власності, організаційних структур, цілей діяльності, завдань, джерел фінансування. За словами Д. Абельсона, вони різняться з точки зору розміру, бюджету та складу персоналу, є величезні відмінності в ідеологічній спрямованості, напрямках спеціалізації та результатах досліджень, а також вони сильно відрізняються за рівнем їх інституційної незалежності [175]. На це вказує також і Дж. МакГанн, який класифікує їх на автономні й незалежні, квазі-

незалежні, урядові, квазі-урядові, університетські, партійні, корпоративні (комерційні) [210, с. 14].

І. Петренко, визначаючи аналітичні центри, експертно-аналітичні центри, “мозкові центри”, “фабрики думок” (англ. think tanks, policy institutes, brains trust, think factories), також ставить їх в один синонімічний ряд та надає їм такого значення: “автономні, експертні організації, що реалізують прикладні міждисциплінарні дослідження у сфері державної політики, здійснюють моніторинг і розробляють стратегії вирішення суспільних проблем (внутрішньо- та зовнішньополітичних, економічних, військових і безпекових, екологічних тощо), надають рекомендації особам, які ухвалюють публічні рішення” [85].

У західній науці та практиці врядування серед інших поширеною для цих організацій є назва “Think Tanks”. У звіті за підсумками дослідження АЦ світу Дж. МакГанн надає їм таке визначення – це організації з аналізу публічної політики та взаємодії, які генерують орієнтовані на політику дослідження, забезпечують аналіз та консультації з внутрішніх та міжнародних питань, тим самим надаючи можливість політикам і громадськості приймати обґрунтовані рішення щодо публічної політики [210, с. 13]. Так, автор, на відміну від вітчизняних вчених О. Тинкован та І. Петренка, надає більш широке визначення і долучає до переліку незалежних дослідних організацій ще й афілійовані, які можуть бути і державними, і приватними.

АЦ у світі притаманне велике різноманіття. У США АЦ поділяють на три основні групи:

- державні інституції, які безпосередньо працюють для державного апарату;
- АЦ, які працюють при університетах;
- ті, що працюють за рахунок приватних пожертв громадян та різноманітних донорів.

“Фабрики думок” Китаю умовно можна поділити на чотири категорії:

- державні АЦ (найбільш впливові з огляду на їхню безпосередню взаємодію з органами влади);
- спеціалізовані академічні дослідницькі інститути (їхня діяльність зосереджена на академічних дослідженнях, розробках концептуальних довгострокових стратегій і цільових програм);
- АЦ, які працюють у системі університетів (головним завданням яких є просування “м’якої сили” Китаю за її межами шляхом розширення мережі культурно-гуманітарних контактів із зарубіжними партнерами та просування інтересів КНР у світі, підвищення обізнаності населення вздовж Шовкового шляху з ініціативи керівництва КНР “Пояс і шлях”);
- центри, які створені приватними інституціями. Більшість із заявленої кількості – це державні структури, лише 5 % формально вважаються незалежними [50].

В Україні АЦ утворюють три основні групи.

Перша група АЦ працює за рахунок міжнародної підтримки, яку надають уряди інших держав, зокрема США, Швеція, Нідерланди, Європейська Комісія, Японія.

Друга група – це громадські організації, які отримують державне фінансування. Як і в США та Європі, в Україні такі організації теж є.

І третя група – АЦ, які працюють у формі громадської організації та мають серед джерел фінансування як гранти різних донорів, так і значну частку внесків від громадян, що забезпечує їм високий рівень незалежності у їх діяльності. Крім того, завдяки гнучкості та адаптивності до нових форм діяльності, порівняно з державними аналітичними організаціями, неурядові АЦ можуть виступати інноваторами в дослідженнях та їх адвокації.

О. Тинкован, як багато інших вітчизняних науковців, вбачає діяльність АЦ як складову формування громадянського суспільства. В той час, як Ю. Кальниш розглядає їх як суб’єктів політичної аналітики, яких класифікує на три основні групи: “аналітичні підрозділи владних структур, що залежать від конкретного органу державної влади, на який вони працюють і у який

вони інкорпоровані; великі дослідницькі центри, які займаються розробкою нових аналітичних методів й апробацією їх у прикладних політичних дослідженнях; комерційні аналітичні центри, серед яких виділяються пов'язані з одним суб'єктом політичного процесу або ж працюючі одразу з кількома замовниками” [46]. Водночас, до запропонованої класифікації можна додати невеликі, часто спеціалізовані на декількох напрямках досліджень аналітичні центри, що працюють у формі громадської організації, а також дослідницькі центри, створені при університетах.

О. Маєвська розглядає інші підходи до класифікації та пропонує за рівнем організації діяльності виділяти АЦ транснаціонального характеру, національні, регіональні та місцеві [58].

Виділяючи з-поміж великої різноманітності регіональні АЦ, слід зазначити, що вони часто працюють на рівні окремих областей, взаємодіють з місцевими органами влади та досліджують коло тих питань, що є актуальними для обраного регіону або декількох. Такі центри найкраще розуміють контекст своєї роботи та потреби влади й місцевої громади, адже вони функціонують на території виникнення проблем, краще обізнані з ймовірними причинами їх виникнення. Більш того, середовище, в якому працюють аналітичні центри, що досліджують та обговорюють проблеми місцевого та регіонального масштабу, не є таким конкурентним, як середовище національних АЦ. Водночас, регіональні “фабрики думки” працюють так само наполегливо, щоб просувати свої рекомендації в політику [195, с. 56].

Для цього дослідження цікавим є підхід Ю. Єсмуханової, яка за рівнями впливу виділяє 4 типи АЦ: організації, що спеціалізуються на національних політиках; організації, що працюють в Києві, але впливають на формування регіональної політики; регіональні організації, що працюють з питаннями національного масштабу; регіональні організації, що займаються питаннями регіонального масштабу [36].

Узагальнюючи думки науковців щодо спільних рис, візьмемо за основу розуміння АЦ як організації, яка проводить дослідження суспільно-політичних явищ та процесів, здійснює аналіз та надає консультації з внутрішніх чи міжнародних питань, надаючи можливості політикам, управлінцям і громадськості приймати обґрунтовані рішення щодо політики на основі надійної та доступної інформації.

Питання ролі інститутів політики в урядах та громадянському суспільстві у світі понад 15 років аналізувалося в рамках програми “Think Tanks and Civil Society Program” і як один з інструментів аналізу застосовувався рейтингу АЦ – “Global Go To Think Tank Index”.

Беззмінним автором зазначеного рейтингу Програми аналітичних центрів та громадянського суспільства Інституту Лаудера Університету Пенсильванії протягом всіх років був Джеймс Г. МакГанн. Деталізоване та ґрунтовне дослідження має результатом щорічний глобальний звіт щодо розвитку АЦ, який передбачає формування рейтингу найкращих АЦ світу в різних категоріях, визначених за спеціальною методологією, а також фіксуються ключові тренди у світі Think Tanks.

Відповідно до останнього звіту за підсумками дослідження АЦ та громадянського суспільства за 2020 рік у світі функціонує більше 11 тисяч АЦ, з яких майже три тисячі – в Європі. За кількістю Україна займає 19-те місце у світі зі 188, дев’яте – в Європі, друге – в регіоні Центрально-Східної Європи. В рамках дослідження АЦ були визначені 90 українських організацій. Найрозвиненіша мережа діє в державах – світових лідерах: в США – 2203 АЦ, КНР – 1413, Індії – 612, Сполученому Королівстві – 515, Південній Кореї – 412 [210].

У світі є тисячі АЦ, проте лише десятки тих, які визначають основні засади політик різних держав, а саме: у Британії є “Chatham House”, у Бельгії – “Bruegel”, у КНР – “China Institutes of Contemporary International Relations”, у США їх дуже багато, але найвідоміша – “Brookings Institution”. Brookings Institution – переможець у рейтингу найкращих АЦ світу за 2016-2019 роки.

У 2020 році у рейтингу кращих АЦ світу – 174 АЦ, з них практично кожен шостий зі Сполучених Штатів (26 АЦ) [210].

До світового рейтингу за 2020 рік в регіоні Центральної та Східної Європи увійшли 22 держави з 846 АЦ. За кількістю АЦ в цьому регіоні на першому місці – Росія (143 АЦ), на другому – Україна (90), на третьому – Польща (72 АЦ) [210].

Серед українських АЦ в загальному світовому рейтингу АЦ найвищу та єдину сходинку (№ 40) займає “Центр Разумкова”. При цьому, в рейтингу АЦ регіону Центральної та Східної Європи він – перший. До рейтингу цього регіону також увійшли 8 українських АЦ (Міжнародний центр перспективних досліджень займає місце 35-те; Київський національний економічний університет імені В. Гетьмана – 38-ме; Фундація демократичних ініціатив імені Ілька Кучеріва – 52-ге; Дніпровський центр соціальних досліджень – 53-те; Інститут світової політики – 67-ме; Інститут економічних досліджень та політичних консультацій – 86-те; Інститут аналітики та адвокатури – 90-те; Інститут масової інформації – 109-те) [210]. Всього в різних категоріях звіту щодо розвитку АЦ за 2020 рік можна знайти 19 українських АЦ. В той же час, рейтинг показує лише частину успішних українських Think Tanks. Багато організацій здобутками вже довели свій потенціал та створили позитивний імідж, проте так і не відзначились присутністю у впливовому рейтингу.

В Україні АЦ провадять свою діяльність у сфері міжнародних відносин, національної безпеки, економічного розвитку, допомагають формувати “зелену політику”, працюють над посиленням енергонезалежності України, аналізують соціальні питання, захищають інтереси меншин, вразливих груп тощо.

За участі АЦ розроблялись концептуальні документи держави у різних сферах – Коаліційна угода для парламентської більшості, програми дій Кабінету Міністрів, Енергетичної стратегії України до 2030 року, Концепції державної регіональної політики, законопроекти, галузеві програми. Крім

того, АЦ слугують джерелом об'єктивної, незалежної від влади інформації про Україну для міжнародних організацій, урядів зарубіжних країн, бізнес-корпорацій, науковців, експертів, представників ЗМІ в усьому світі. Українські АЦ входять до складу міжнародних експертних мереж та мають двосторонні партнерства з відомими колегами з різних країн світу. Дослідженнями АЦ, особливо, здійснених на емпіричній базі, користуються і академічні дослідники [172]. Залучення експертів АЦ увійшло й у парламентську практику, зокрема щодо парламентських слухань з різних питань.

Однак, представники влади не отримують достатньо інформації про продукти АЦ. Про свої потреби в аналітичних матеріалах вони повідомляють через донорів, які фінансують подібні дослідження, у прямому особистому спілкуванні з представниками АЦ та під час публічних заходів. Більшість органів влади не готові фінансувати зовнішній аналіз політики, але певні механізми в цій сфері існують [36].

При цьому, М. Токар визначає механізми публічної взаємодії держави і суспільства, зокрема й через цільові громадські організації, консультативно-дорадчі структури, різноманітні експертні та АЦ у формі громадської організації, як декларативні. В той час, як теоретично громадський контроль та вплив представників громадянського суспільства на процеси обговорення і прийняття суспільно важливих рішень розглядався як фактор повноцінної участі громадян у публічному управлінні [161, с. 227].

В Україні за різними оцінками функціонують 90-120 АЦ. Водночас, за підсумками одного з опитувань їх представників тема державної регіональної політики та регіонального розвитку не увійшли до найпопулярніших, над якими працюють АЦ. Так, питання місцевого самоврядування і проведення реформ на районному рівні, урбанізація і експансія великих міст, зникнення малих міст Ю. Єсмухановою визначені як малодосліджені внаслідок недофінансування [36]. Аналітичні центри зазвичай не мають сталого

фінансування і проводять дослідження за рахунок і за темами іноземних донорів.

Українським законодавством не передбачено окреме регулювання діяльності неурядових дослідних організацій. Так само відсутні на законодавчому рівні і механізми фінансування досліджень для органів публічної влади, що проводяться громадськими організаціями. Тому такі дослідження зазвичай фінансуються за рахунок грантової підтримки міжнародних організацій. Незважаючи на це, в Україні АЦ є генераторами ідей для органів публічної влади, пропонують аналітичні продукти, інноваційні рішення, механізми їх реалізації, використовуючи для їх розробок зазвичай позабюджетні кошти. Проте, їх роль є значно меншою, ніж в економічно розвинених державах світу.

Обов'язковість залучення науково-дослідних організацій різних форм власності до інформаційно-аналітичного забезпечення публічного управління регіональним розвитком доцільно запроваджувати на законодавчому рівні.

Таку ж позицію обґрунтовує Н. Клименко у контексті забезпечення національної безпеки України. Зокрема, дослідниця пропонує такі напрями залучення науково-дослідних та експертних організацій:

врахування зауважень та пропозицій державних організацій до розробки управлінських рішень;

залучення недержавних організацій до проведення експертизи проєктів рішень органів державної влади та органів місцевого самоврядування [47]. Цінними є також напрацювання Н. Клименко щодо підходів, принципів та методів дослідження у контексті регулювання діяльності недержавних інституцій [48].

Отже, зважаючи на недосконалість фінансового механізму участі АЦ в інформаційно-аналітичній підтримці публічного управління регіональним розвитком, потрібно розглядати й інші, зокрема, організаційно-правовий.

Представники влади прагнуть отримувати якісні аналітичні матеріали, підготовлені на основі надійних джерел даних. Їм потрібно, щоб в

аналітичних звітах було вичерпне і збалансоване резюме та детальні рекомендації щодо того, як можна втілити запропоновані кроки. Для задоволення їхніх потреб дослідники повинні аналізувати кожен тему широко і вивчати можливий вплив пропонованих змін у різних сферах. Представники влади хотіли б, щоб у звітах наводилося порівняння з іншими країнами, аналіз факторів, які сприяли успішному впровадженню політик у певних обставинах, та висновки щодо можливості їх застосування в Україні [36].

Учасники щорічної конференції АЦ, що проводиться під егідою Міжнародного фонду “Відродження”, дійшли до висновку, що влада потребує якісної незалежної аналітики, проте потрібно напрацювати механізми співпраці.

Звіт 2019 року за підсумками опитування представників АЦ щодо попиту та пропозиції у сфері досліджень публічної політики констатує, що поширеною є практика неформального спілкування із представниками міністерств на рівні заступників міністра або міністрами. В той же час, подібні контакти не мають інституалізації в рамках циклу формування публічної політики [36].

Дослідження, проведене в 2020 році Cast from Clay, британською консалтинговою компанією з питань комунікацій, показує розрив приблизно на 40 процентних пунктів у тому, як оцінюються медичні експерти (92 %) та інженери (88 %), порівняно з політичними експертами (50 %). АЦ опиняються затиснутими між:

- кризою довіри до влади, ЗМІ та бізнесу, викликаною неодноразовими її порушеннями з боку кожного з цих суб’єктів;
- настанням епохи мережі, коли кожен стає видавцем, факти рясніють і знецінюються, а авторитетні джерела, яким довіряли, втратили статус високої категорії [212].

Тому, на думку А. Мюллера та Т. Хашемі суспільством слід керувати на основі фактичних даних і тому в підготовці аргументованих рішень АЦ

відіграють важливу роль. Однак вони також визнають, що експерти з політики недостатньо добре інформують про результати експертизи. Суспільство потребує в цілому кращого розуміння політики уряду. Поліпшувати комунікацію потрібно і на центральному, і на регіональному рівні.

Експерти АЦ [49; 62; 69; 172] відзначають, що розвиток Think Tanks в Україні характеризується низкою проблем:

- відсутність сформованого ринку аналітичних послуг для органів публічної влади;

- небажання бізнесу брати участь у фінансуванні соціально-економічних дослідницьких проєктів;

- підготовлені в АЦ аналітичні продукти (статті, дослідження чи рекомендації) мало розміщуються у відкритому доступі;

- розробки експертів АЦ, надані органам публічної влади, далеко не завжди використовуються у формуванні політики та прийнятті рішень;

- складність знаходження балансу між необхідністю робити критичні зауваження щодо діяльності влади та при цьому не надто розгойдувати човен політичної стабільності;

- АЦ, які функціонують лише завдяки грантам і здебільшого зайняті конкретними грантовими проєктами, не мають можливості приділяти достатньо уваги поточним подіям та проблемам.

Досліджуючи діяльність АЦ у сфері політики регіонального розвитку України, послуговуємось наведеним вище визначенням з умовою, що дослідження та консультації стосуються політики розвитку регіонів.

Держстат та Реєстр громадських об'єднань на сайті Міністерства юстиції України не мають даних щодо загальної кількості АЦ в Україні. Водночас, відповідно до даних Ініціативи з розвитку та дослідження аналітичних центрів “think twice UA” в Україні налічується 119 АЦ [166]. Хоча їх список не є постійним та повним, адже до нього увійшли не всі організації, які за вищезгаданими ознаками можна зарахувати до АЦ, та

увійшли ті організації, які впродовж минулих декількох років не ведуть діяльності, не мають активного сайту чи активної сторінки у соціальній мережі.

Для виявлення таких організацій, що проводять дослідження та надають консультації стосовно політики розвитку регіонів, використано метод контент-аналізу та вивчено відкриту інформацію щодо діяльності більше ста АЦ на їх сайтах або сторінках у соціальних мережах.

Систематизуючи отримані результати, складено перелік організацій, які проводять дослідження та надають консультації у цій сфері, класифіковано їх за рівнями впливу на регіональну політику.

Серед АЦ України виявлено 37 тих, які з-поміж напрямів роботи містять політику регіонального розвитку, мають на сайті посилання на аналітичні продукти за цією темою, вели діяльність протягом останніх декількох років. Ці організації пропонується класифікувати на три групи:

- 1) ті, які функціонують в Києві та досліджують питання державної регіональної політики;
- 2) ті, які функціонують в обласних центрах і досліджують питання державної регіональної політики та політики регіонів;
- 3) ті, які функціонують в обласних центрах і досліджують питання політики регіонального та місцевого розвитку.

Розподіл виявлених АЦ за рівнем впливу на регіональну політику представлено в таблиці (Додаток Е). Слід також виокремити організації, які не увійшли до цієї таблиці, такі як Комунальна науково-дослідна установа “Науково-дослідний інститут соціально-економічного розвитку міста” (м. Київ), Комунальна установа “Інститут міста” (м. Львів), Комунальне підприємство “Інститут розвитку міст” (м. Вінниця), Комунальне підприємство “Інститут розвитку міста Кривого Рогу”, Громадська організація “Фонд розвитку міста Миколаєва”, Комунальна організація “Інститут розвитку міста” (м. Полтава) та інші інституції з міського розвитку. Варто відзначити, що такі АЦ здебільшого засновані на комунальній

власності і займаються питаннями розвитку великих міст. Зважаючи на значення міст для економічного розвитку регіонів, такі міські АЦ доцільно залучати до експертної підтримки публічного управління розвитком відповідного регіону.

Як бачимо з додатку Е, дослідження у сфері політики регіонального розвитку проводяться третиною АЦ України (37 з 119). Серед 37 таких організацій 4 – це державні установи, 4 – приватні, 28 – громадські організації, 1 – належить до інших об'єднань юридичних осіб (Асоціація міст України). Отже, неурядові дослідні організації є найчисельнішою їх групою.

Експертне середовище у публічному управлінні регіональним розвитком України охоплює АЦ різних форм власності, що проводять дослідження та надають консультації органам публічної влади з питань регіональної політики та готують аналітичні продукти. До таких продуктів належать:

– аналітичні звіти щодо проведення реформ у сфері децентралізації повноважень органів влади та адміністративно-територіального устрою, формування та реалізації державної регіональної політики на національному та регіональному рівнях, транскордонного співробітництва, інструментів місцевого економічного розвитку, розвитку малих міст, сільських територій та гірських районів, запровадження цифрових інструментів у містах, реформи адміністративних послуг на місцях, розвитку регіональних партійних систем, політики реінтеграції тимчасово окупованих територій, фінансової спроможності та ефективності бюджетного процесу на місцевому рівні, а також бюджетів участі, демографічних тенденцій та прогнозів, бізнес-середовища в умовах карантинних обмежень, регіонального зрізу політичної стабільності та загроз національній безпеці, досягнення Цілей сталого розвитку, стратегічної екологічної оцінки в стратегіях регіонального розвитку;

– участь у супроводі розроблення стратегій розвитку регіонів, соціологічні опитування щодо суспільно-політичної ситуації;

– рейтинги (прозорості та підзвітності міст, фінансового здоров'я, європейської інтеграції областей);

– індекси (реформ, регіонального людського розвитку, конкурентоспроможності міст, публічності міської ради, місцевої електронної демократії) та ін.

Таким чином, дослідження АЦ питань політики регіонального розвитку не є найпоширенішими з усіх видів здійснюваних ними досліджень, та все ж становлять значну їх частку. Крім того, різноманітність аналітичних продуктів, що готуються такими організаціями, свідчить про потенціал для подальшої інформаційно-аналітичної підтримки публічного управління регіональним розвитком.

Регіональні та місцеві аналітичні центри функціонують на рівні окремих областей або територіальних громад, взаємодіють з місцевими органами державної влади, органами місцевого самоврядування та досліджують проблеми, що є актуальними для обраної ними територіальної громади, області чи декількох областей.

Відповідно до Закону України “Про засади державної регіональної політики” та типового положення про АРР, АЦ у формі громадської організації може бути співзасновником АРР. На практиці ж громадські організації є серед співзасновників у дев'ятих АРР: Закарпатської, Київської, Кіровоградської, Луганської, Тернопільської, Херсонської, Черкаської, Чернівецької та Чернігівської областей.

З 17 громадських організацій, що були серед співзасновників вищеназваних АРР, в Інтернеті присутні сайти восьми організацій, з яких лише ГО “Товариство дослідників України” та ГО “Агентство стійкого розвитку Луганського регіону” належать до АЦ, ще одна з організацій, що є співзасновником АРР, реалізує у співпраці з Інститутом економічних досліджень і політичних консультацій спільні проєкти.

Таким чином, участь АЦ через механізм входження в якості співзасновника АРР в ІАЗ публічного управління регіональним розвитком є мало поширеним, але перспективним з нашого погляду.

Для АРР така співпраця є вигідною завдяки експертній підтримці, розширенню ресурсних можливостей, як кадрових, так і фінансових. Хоч більше половини АЦ, що працюють за напрямом політики регіонального розвитку, знаходяться в Києві (20 з 37), 17 таких АЦ розміщені у великих містах: 5 – у Львові, по 2 – у Одесі, Полтаві, Харкові, Чернігові та по 1 – в Вінниці, Дніпрі, Сумах, Тернополі [65].

Як приклад організаційного механізму участі АЦ у формуванні регіональної політики можна навести проєкт “Регіональна політика в Україні: громадський моніторинг стратегій регіонального розвитку”, який реалізовувався у 2014 – 2015 роках одним з АЦ [140]. Проєкт мав на меті підвищити ефективність державної політики у сфері регіонального розвитку шляхом залучення мережі аналітичних організацій громадянського суспільства для розробки, аналізу та моніторингу стратегій регіонального розвитку в Україні та впровадження рекомендацій щодо їх вдосконалення. В рамках реалізації проєкту ГО “Інститут громадянського суспільства” взаємодіяла з Асоціацією регіональних АЦ, що створена Поліським фондом міжнародних та регіональних досліджень. До асоціації входять громадські об’єднання, АРР, фонди, здебільшого по одній організації з регіону. Розвиток такої мережі може мати потужний експертно-аналітичний потенціал для підвищення ефективності регіональної політики на місцевому та регіональному рівні.

Таку думку підтверджують і представники АЦ. На відміну від Києва, у регіонах АЦ по одному чи два на область. Винятком є Львів, де організацій, що досліджують питання регіональної політики, – п’ять. У багатьох регіонах АЦ, що здійснюють дослідження у сфері політики регіонального розвитку, взагалі не представлені. Проте, за словами О. Мірошник, голови Фонду місцевої демократії (м. Харків), “більшість регіональних аналітичних центрів

в Україні виявляють бажання співпрацювати з київськими, тому що вони є містком до центральної влади. Саме завдяки такій співпраці голоси регіональних АЦ стають відчутними в Києві” [1]. Отже, ефективною може бути співпраця АРР з різними АЦ.

Слід зазначити, що не лише експертна, інтелектуальна чи консультативна підтримка можуть здійснюватися неурядовими дослідницькими центрами. Громадські організації, які вже взяли курс на технологічне переозброєння та застосовують інноваційні інструменти в своїй діяльності, могли б виступити “сервіс-провайдером соціальних послуг” [162] або взяти участь у редизайні публічного управління й сприяти виведенню його на якісно новий рівень.

Висновки до розділу 2

1. Організація інформаційно-аналітичної підтримки в державах-членах ЄС відрізняється від держави до держави у зв’язку з особливостями розвитку регіонів, а також інституціонального та технологічного забезпечення цього процесу. При цьому, має місце як позитивний досвід такої підтримки, так і негативний. Практика ж найбільш розвинених держав світу, серед яких і США, Нова Зеландія, Німеччина, Фінляндія, а також Республіки Польща та Естонії свідчить здебільшого про якісну організацію ІАЗ публічного управління регіональним розвитком. Це підтверджується даними міжнародних індексів та рейтингів, зокрема щодо цифрової економіки та суспільства (DESI), розвитку електронного урядування (EGDI), відкритих урядових даних (OGDI), місцевих онлайн послуг (LOSI). Більш того, знання складових таких індексів та їх значень дає змогу формувати напрями розвитку технологічної складової ІАЗ публічного управління регіональним розвитком. Велике значення та ґрунтовна організація ІАЗ публічного управління притаманні ЄС.

2. ІАЗ публічного управління регіональним розвитком в Україні стикається з різними викликами та можливостями, що пов'язані з екзогенними (безпековими, політичними, економічними, соціальними, технологічними) та ендогенними факторами (рівень підготовки фахівців, статистичного забезпечення в публічному управлінні розвитком регіонів, фінансування заходів, поширення відкритих даних на місцевому рівні, застосування технологічних інструментів, низка психологічних чинників).

В сучасних умовах повномасштабної агресії Російської Федерації вкрай актуальними є виклики, що ускладнюють організацію ІАЗ. Насамперед це стосується обмеженого доступу до даних в умовах війни. Крім того, нові завдання щодо збору, обробки, забезпечення безпеки та захисту інформації потребують вироблення та прийняття нових управлінських рішень, правил та процедур. При цьому, нові виклики стосуються і стратегічного управління розвитком регіонів, оскільки вбачається нереалістичним виконання прийнятих на сьогодні регіональних стратегій розвитку.

3. Інституціональне забезпечення публічного управління регіональним розвитком потребує якісного удосконалення в частині розроблення організаційно-правових засад повноправної участі дослідницьких структур в інформаційно-аналітичній діяльності у цій сфері. Важливість такої участі обґрунтовується тим, що аналітичні центри можуть виступати посередниками між академічним співтовариством та політичними спільнотами, між державою та інституціями громадянського суспільства. Публічно-управлінські рішення, прийняті на основі даних, підкріплених дослідженням, набувають ознак обґрунтованості, доказовості. Тому важливо працювати над забезпеченням умов розвитку АЦ в Україні та їх співпраці як між собою, так і з органами публічної влади.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ КОНЦЕПТУАЛЬНОЇ МОДЕЛІ МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ

3.1. Застосування компетентнісного підходу до модернізації інформаційно-аналітичного забезпечення публічного управління регіональним розвитком

Система ІАЗ публічного управління регіональним розвитком охоплює суб'єкти, об'єкти, цілі, принципи, інструменти, правила, методи, засоби, які взаємодіють з метою формування ґрунтовної інформаційно-аналітичної бази для розроблення й реалізації політики та управлінських рішень з регіонального розвитку.

Вітчизняні дослідники пропонують блочно-функціональну модель системи ІАЗ публічного управління, як сукупність семи взаємодіючих підсистем, що мають своє призначення, а саме:

1. Інформаційно-комунікаційне середовище. Ця підсистема покликана забезпечувати зовнішні і внутрішні комунікації, організувати доступ до необхідних інформаційних ресурсів.

2. Моніторинг проблемних ситуацій. До функціоналу цієї підсистеми належить виявлення на основі об'єктивної вихідної та отриманої в результаті аналітико-синтетичної обробки похідної інформації проблем, що потребують вирішення.

3. Інформаційно-документальне обслуговування означає забезпечення необхідного рівня якості прийнятих рішень за рахунок збору, аналітичної обробки та надання інформації у різних режимах.

4. Ситуаційний і системний аналіз (дослідження). Ця підсистема покликана здійснювати поглиблений аналіз та прогнозування ситуацій,

оцінку наслідків прийнятих рішень з метою забезпечення необхідного рівня якості управлінських рішень.

5. Підтримка процесів підготовки управлінських рішень, яка розуміється як забезпечення необхідного рівня якості прийнятих рішень за рахунок надання інформації з аналогів і прецедентів розв'язуваних питань, аналітичної обробки інформації й підтримки змістовної експертизи прийнятих рішень.

6. Підтримка процесів прийняття рішень. Підсистема забезпечення необхідного рівня обґрунтованості та погодженості прийнятих рішень за рахунок процедурних і змістовних аспектів групового обговорення при прийнятті рішень.

7. Підтримка управління діяльністю власне самого органу управління здійснюється за рахунок інформаційного обслуговування внутрішніх управлінських функцій та автоматизованої підтримки основних процедур внутрішнього управління для забезпечення необхідного рівня кінцевих показників діяльності структури [157, с. 241-242].

Така система загалом спрямована на організацію комунікації, виявлення проблемних ситуацій, прогнозування їх розвитку, забезпечення вибору оптимальних рішень, їх обґрунтування, погодження та оцінку наслідків таких рішень за рахунок пошуку, відбору та поглибленого аналізу інформації.

Сьогодні ми живемо в епоху, коли потенціал розвитку значною мірою залежить від креативного та інноваційного підходу. Для органів публічної влади це означає необхідність застосування нових способів вирішення проблем регіонального управління. Управлінцєві вкрай важливо бачити загальну картину і, водночас, розуміти всі взаємопов'язані деталі, швидко реагувати на поточну ситуацію, коли це необхідно, а також зберігати курс на перспективне бачення розвитку громади. При цьому, якість людського потенціалу справедливо вважається одним із внутрішніх чинників конкурентоспроможності країн та регіонів.

Різноманітність управлінських проблем розвитку регіону визначає необхідність вибору та застосування для їх вирішення певних інструментів та механізмів управління. Адже, динамічні умови сьогодення формують потребу не в інформації про об'єкти, а в навичках володіння методами одержання й аналізу інформації. Інформованість та інформаційне забезпечення утворюють фундамент для ефективного публічного управління, аналітична інформація зменшує невизначеність, знімає незрозумілість, яка завжди виникає при недостатності даних або їх надмірній кількості, створюючи передумови позитивних соціально-економічних, гуманітарних та екологічних змін у суспільстві. Отже, система ІАЗ публічного управління регіональним розвитком потребує модернізації відповідно до сучасних потреб.

Модернізація системи ІАЗ публічного управління та системи публічного управління загалом є взаємозалежними та потребують запровадження інноваційних механізмів, низки релевантних інструментів та управлінських технологій. Такі засоби розробляються світовою експертною спільнотою, міжнародними організаціями. Серед технологій, зокрема й організація системи та залучення експертно-консультативних послуг для інтелектуальної підтримки публічного управління; удосконалені освітні програми для підготовки державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, інших осіб для зайняття публічно-управлінських посад, здатних впроваджувати управлінські інновації.

Послуговуючись результатами нашого дослідження, зокрема щодо складових ІАЗ, виявлених чинників успіху інших держав, стандартів міжнародних організацій, а також встановлених сучасних викликів і можливостей здійснення ІАЗ в Україні, вбачаємо *модель модернізації системи ІАЗ публічного управління регіональним розвитком*, що складається з таких підсистем:

1. Підсистема розвитку людського потенціалу.
2. Підсистема інституціонального розвитку.

3. Підсистема технологічного розвитку.

Насамперед, у цьому підрозділі зупинимось на першій підсистемі та окреслимо особливості розвитку людського потенціалу у сфері публічного управління розвитком регіонів.

Поняття “*людський потенціал*” визначено Енциклопедією сучасної України як сукупність можливостей суспільства, держави та окремих осіб у сфері використання людських ресурсів і продуктивних людських рис (ділових, соціальних, моральних, духовних) для будь-якої суспільно корисної діяльності. У більшості теоретичних підходів його трактують як основну рушійну силу економічного зростання [41].

Г. Герасименко розглядає “*людський потенціал*” як систему характеристик, що визначають спроможність людини до творчої праці задля створення товарів, послуг, доданої вартості, підвищення якості робочої сили індивіда, підприємства, корпорації, країни. Для посилення людського капіталу необхідні підвищення рівня освіти, кваліфікації, загальних і професійних знань, здобуття особистого та колективного досвіду. Людські ресурси при цьому є носієм інноваційного потенціалу та інтелектуального капіталу [14].

Економіка знань зумовлює виклики щодо переведення знань у площину політики та практики, тому і публічним службовцям все частіше потрібно долати розрив між наукою та практикою. Перехід від обґрунтування теорій до вирішення практичних завдань є обов’язковим, адже, ХХІ століття демонструє зростаючу прірву між складними завданнями, які стоять перед керівництвом держави, та спроможністю їх вирішити. Звичний інструментарій перестає працювати, оскільки сама сутність проблем видозмінюється. Органам публічної влади доводиться працювати на перетині дисциплін із залученням великої кількості різних учасників. Тому, доцільно орієнтуватись на напрацьовані експертною спільнотою міжнародні стандарти, кращі практики ІАЗ публічного управління регіональним розвитком та можливості України до застосування таких напрацювань.

Потенційна автоматизація багатьох робочих місць викликає складні питання, зокрема, щодо цілей освіти. Комп'ютери з доступом до Інтернету змінюють все. У мережі немає дефіциту інформації, а її надлишок викликає стурбованість. Щодня генерується величезний обсяг в 2,5 ексабайти даних (1 Ексабайт \approx 1 млрд Гігабайт) [243], що робить наш світ усе важчим для розуміння. Щоб адаптуватися до нової реальності, доводиться застосовувати нові технології навчання, зміст яких має полягати у тому, що навчатися доведеться постійно.

За останнє десятиліття сформувались п'ять ключових тенденцій, що впливають з четвертої промислової революції, яка змінить усі наші робочі місця та життя у наступні 10 років. Ці сили також викликають масштабні цифрові та політичні кризи по всій земній кулі [211], такі як:

- різке збільшення швидкості технологічних змін;
- руйнівна та трансформуюча сила електронних медіа, соціальних мереж, штучного інтелекту та великих даних;
- збільшення швидкості потоків інформації та політики;
- глобальні інформаційні цунамі;
- інформаційна взаємозалежність і збільшення інформаційних війн.

Оскільки сучасні комп'ютери стають рівними або перевершують людські когнітивні можливості, Г. Вестберг пропонує три загальні цілі для сучасної освіти [246]. На його думку, по-перше, найбільш очевидною є розвиток якісних навичок STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics), необхідних для адекватного задоволення потреб нашого все більш технологічного суспільства.

По-друге, не менш важливо дотримуватися принципів громадянської та етичної культури, які дозволять людям використовувати ці потужні технології з мудрістю, перспективою та належним ставленням до добробуту інших людей.

По-третє, необхідно знайти набагато креативніші та переконливіші способи задоволення перших двох потреб, ніж ті, що традиційно застосовуються в наших освітніх системах [246].

Погоджуємось з висновками Г. Вестберга, що не варто виокремлювати лише точні науки, які дають STEM-навички, оскільки, щоб освоїтись у новій ері, необхідними є як точні, так і гуманітарні науки, їх інтеграція. Тому гуманітарний розвиток має йти одночасно з технологічним.

Зважаючи на світові тенденції до автоматизації людської праці та заміни її машинами, експерти Світового економічного форуму, пріоритетним вважають розвиток таких навичок [245]:

1. Комплексне вирішення проблем. На сьогодні штучний інтелект може вирішити проблеми, які люди не можуть. Але штучний інтелект працює інакше, ніж людський. Коли вирішення проблем має охоплювати кілька галузей, або коли проблеми не є повністю визначеними, люди можуть працювати у зворотному напрямі, щоб виробити рішення.

2. Критичне мислення. Машина удосконалюється в аспектах критичного мислення, але люди все ще здатні об'єднувати, інтерпретувати та уявляти концепції в світі, повному невизначеності та нюансів.

3. Творчість. Творчість вимагає певного рівня інтуїтивної випадковості, яку ще не може наслідувати штучний інтелект.

До інших найважливіших професійних навичок, які слід враховувати, належать: управління людськими ресурсами, координація з іншими, прийняття рішень, ведення переговорів та надання послуг.

Зокрема, критичне мислення – це і здатність, і навичка, яку можливо розвивати. Одним з напрямів розвитку критичного мислення є уникнення когнітивних упереджень, які можуть виникати при роботі з інформацією.

Наприклад, підтверджувальне упередження (Confirmation Bias). Це когнітивне упередження впливає на те, як ми щодня перевіряємо та оцінюємо гіпотези. Під час вибору та отримання інформації, ми, зазвичай, обираємо та запам'ятовуємо ту, що підтверджує наші переконання. Загалом,

підтверджувальне упередження – це тенденція шукати чи інтерпретувати докази таким чином, щоб підтверджувати наші власні тверді переконання чи очікування. Водночас ми ігноруємо інформацію, що суперечить нашим переконанням чи очікуванням. Це означає, що, маючи доступ до одного і того ж набору даних та інформації, різні люди можуть прийти до дуже різних висновків. З цієї причини важливо шукати інформацію, яка як підтверджує, так і суперечить припущенням щодо певної теми.

Як приклад можна навести випадок, коли позитивні наслідки реформи розглядаються як докази, що курс був вибраний правильно, а негативні наслідки можуть розглядатись як тимчасова перешкода, яка буде скоро подолана, або як результати підступу ворогів, які завадили політику реалізувати проголошену реформу. Дослідження цього упередження у сфері політики показує, що незнання предмета не перекривається здібностями, а навпаки, розумові здібності без знання можуть ще більше заважати приймати раціональні рішення [51].

Іншим упередженням, що також часто зустрічається як у професійній діяльності, так і у повсякденному житті, є упередження щодо вибірки (Sampling Bias). Зміщення вибірки – це різновид упередженості, що дозволяє нам робити помилкові висновки на основі неточних груп вибірок або даних. Як правило, причина упередженості вибірки полягає в поганій організації дослідження та неякісному зборі даних.

Проводячи опитування, важливо отримати репрезентативну вибірку всього населення. Але це може виявитися напрочуд складним, якщо фахівці, які створюють дослідження, також схильні до людських вад, включно з когнітивними упередженнями. Тому, для використання соціологічних досліджень у процесі формування та оцінки політики регіонального розвитку необхідно пильно відслідковувати вибір організацій, що їх проводять, та дотримання методології проведення таких досліджень, інтерпретації результатів.

Щоб уникнути упередження вибірки, важливо якнайбільше урізноманітнити аудиторію збору даних, щоб відповіді не містили перекосяв в бік осіб із подібними характеристиками [180].

Іншими когнітивними упередженнями, на які варто також звернути увагу для розвитку критичного мислення є такі: “внутрішньо груповий фаворитизм”, “групове мислення”, “прокляття знання”, “евристика доступності”, “наївний реалізм”, “упередження прикріплення”, “упередженість переконань”, “деклінізм”, “упередження status quo” [247].

Отже, варто орієнтуватись на здобуття актуальних спеціальних знань у відповідній предметній області для їх використання в процесі формування політики та рішень, а не орієнтуватись на загальні базові знання та досвід. Уникнення когнітивних упереджень в роботі з інформацією дасть змогу підвищити якість ІАЗ публічного управління регіональним розвитком за рахунок розвитку критичного мислення фахівців, які його здійснюють.

Комплексне вирішення проблем, критичне мислення та творчість визнаються і міжнародними професійними асоціаціями у галузі публічного управління та адміністрування, як критично необхідні для посадових осіб місцевих органів публічної влади, робота яких є складною і динамічною: складною через велику різноманітність проблем, що постають перед місцевими органами влади в усьому світі, і динамічною внаслідок постійних змін, що впливають на громади та громадян [181; 203].

Зокрема, до згаданих асоціацій належить Мережа шкіл державної політики, державних справ та адміністрації (NASPAA). Згідно з вимогами стандартів акредитації NASPAA, освітні програми з підготовки магістрів за спеціальністю “Публічне управління та адміністрування” повинні демонструвати розвиток п’яти основних компетентностей, які забезпечують навчання студентів та їх готовність до професійної роботи на державній службі:

- “1) лідерство та керівництво в державному управлінні;
- 2) участь у процесі вироблення та реалізації політики;

- 3) аналіз, синтез, критичне мислення, вирішення проблем та прийняття рішень;
- 4) відповідальне проходження державної служби;
- 5) продуктивне спілкування та взаємодія з іншими державними службовцями та громадянами, що представляють неоднорідне суспільство” [181].

Для набуття першої компетентності з цього переліку, NASPAA визначає необхідним розвиток таких субкомпетентностей: здобути спеціальні знання про місцеві органи влади; розвинути управлінські здібності, урахувавши широке коло заінтересованих сторін; посилити демократичні принципи та практики; виробити консенсус та згоду між різними заінтересованими сторонами; сформулювати навички та здатність до лідерства, використовуючи принципи публічного менеджменту.

До другої включено такий набір субкомпетентностей: розвивати спроможність аналізувати політичну теорію, процеси розроблення та реалізації політики; аналізувати практичні аспекти політики та проблеми, використовуючи різну методіку; формувати, оцінювати та підтримувати політику, ґрунтовану на доказах; розвивати методологію впровадження політики.

Третя містить такі субкомпетентності: розвивати спеціальні знання щодо прийомів, які використовуються при управлінні державними справами; засвоїти основні методи соціологічних досліджень, статистичного аналізу та використовувати здобуті навички на практиці; готувати мережеві, вироблені спільно рішення для вирішення складних проблем; визначати, оцінювати та моделювати кращі практики; розвивати професійні здібності в базових навичках.

До четвертої належить такий перелік субкомпетентностей: розвивати повагу і демонструвати методи справжньої взаємодії; цінувати та демонструвати професіоналізм в обслуговуванні громадськості; підтримувати громадський інтерес, оснований на етичних міркуваннях та

демократичній участі; критичне та прагматичне обґрунтування рішень для сприяння соціально-економічній рівності та справедливості; запроваджувати та цінувати принципи демократії, суспільної прозорості та консенсусу.

П'ята складається з таких субкомпетентностей: запроваджувати різні інструменти комунікації та стратегії управління публічними організаціями; втілювати основні концепції, навички, процеси та політики у сфері управлінської діяльності на державній службі; розвивати культурну компетенцію та визнавати відмінності для забезпечення співробітництва; досягати домовленості із заінтересованими сторонами щодо рішень, які базуються на суперечливих інтересах; критично оцінювати партнерські відносини, сприяти широкому залученню та взаємодії з громадянами, некомерційними організаціями та суб'єктами господарювання.

При розробленні освітніх програм у галузі знань “Публічне управління та адміністрування” необхідно долати розрив у теорії та практиці, завдяки чому студенти можуть отримати набір інструментів, необхідних для професійної діяльності. Критичне мислення, аналітичні здібності, комплексне вирішення проблем та прийняття рішень мають вирішальне значення для посад публічного управління, і, зважаючи на зарубіжних досвід, надалі мають бути центральним завданням освітніх програм цієї спеціальності. Крім того, важливим є налагоджений постійний діалог між ЗВО, які здійснюють підготовку магістрів у галузі знань “Публічне управління та адміністрування”, та органами публічної влади, щоб своєчасно визначати необхідні компетентності, оцінювати стан їх розвитку.

Як зазначалось у другому розділі дисертації, система управління розвитком регіонів стикається з проблемою слабкості публічних інституцій, недостатньою їх спроможністю до належного впровадження реформ, надання якісних послуг та розв'язання проблем соціально-економічного розвитку територій. Основою для успішної діяльності у цих напрямках є належне ІАЗ публічного управління регіональним розвитком. Відповідно, Державною стратегією регіонального розвитку України на 2021-2027 роки передбачена

оперативна ціль 6 “Розбудова системи інформаційно-аналітичного забезпечення та розвиток управлінських навичок для прийняття рішень, що базуються на об’єктивних даних та просторовому плануванні” та завдання з її реалізації [106]. Очевидно, що досягнення цілі передбачає насамперед чітко визначеного комплексу компетентностей фахівців, які здійснюють ІАЗ публічного управління регіональним розвитком.

Компетентнісний підхід до визначення точок зростання регіональної економіки був запропонований, зокрема І. Дунаєвим, М. Латиніним, Ю. Ульяновим та А. Косенко. Такий підхід пояснюється обов’язковістю його застосування для забезпечення ефективності управління та відображає основні аспекти процесу модернізації регіональної економічної політики, насамперед, через системи навчання впродовж життя та підвищення кваліфікації. Особливе значення надається оновленню знань, у тому числі й щодо публічно-управлінських та економічних інновацій. Для оцінки базових компетентностей науковцями розроблено мета-модель регіонального управління, де визначені завдання регіональних органів публічної влади з модернізації економічної політики регіону, а також необхідні базові компетентності для системи регіонального управління та бажані ділові компетентності лідерів змін [190].

Підхід щодо удосконалення компетентностей здобувачами вищої освіти спеціальності 281 “Публічне управління та адміністрування” розглядався також Н. Клименко. Серед розглянутих дослідницею дисциплін освітньо-професійної програми підготовки магістрів у контексті національної безпеки, “Інформаційна та кібербезпека в публічному управлінні” [205]. Знання та навички, здобуті в рамках цієї дисципліни, будуть корисними для фахівців з інформаційно-аналітичного забезпечення.

Актуальними для нашого дослідження є наукові напрацювання А. Рачинського щодо кореляції управлінських трендів із сучасними професійними компетентностями публічних службовців. Дослідником встановлено, що в процесах модернізації професійної підготовки публічних

службовців необхідними навичками є планування та впровадження змін; управління індивідуальними, груповими та організаційними змінами; здійснення моніторингу та контролю змін [139].

Водночас, на сьогодні ні в нормативних документах, ні в наукових працях ще не визначено окремо спеціальні компетентності, якими мають володіти публічні службовці, які здійснюють ІАЗ у сфері регіонального розвитку.

Слід відзначити, що в роботі використовуємо як базове поняття “компетентність”, визначене Національною рамкою кваліфікацій, де вона представлена як “динамічна комбінація знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей, що визначає здатність особи успішно соціалізуватися, провадити професійну та/або подальшу навчальну діяльність” [108]. Крім того, враховуємо зміст *поняття* “професійна компетентність”, наведеного в Положенні про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, – здатність учасника професійного навчання в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов’язків, навчання, професійного та особистісного розвитку” [113], зокрема щодо моральних та ділових якостей, спеціальних знань та умінь.

Також змістовно розширює підхід до визначення компетентностей поняття, визначене термінологічним словником “Публічне управління”, в якому компетентність розглядається як набір знань, умінь, навичок, видів мислення, способів поведінки, професійних і світоглядних якостей, що визначає здатність особи успішно здійснювати професійну та будь-яку іншу діяльність і формується як результат навчання та досвіду [136, с. 70], що дозволяє акцентувати увагу на поведінці, навчанні, досвіді.

Фахівці, які здійснюють ІАЗ публічного управління регіональним розвитком, – це державні службовці, посадові особи місцевого самоврядування, працівники неурядових установ, підприємств та організацій, до обов'язків яких належать підготовка, аналітичний супровід застосування, моніторинг та оцінювання законодавчих і нормативно-правових актів, програмних документів, інформаційних та аналітичних матеріалів щодо розвитку регіонів, у тому числі з використанням сучасних ІКТ.

При визначенні їх ключових компетентностей виходимо з того, що на сьогодні професійні компетентності публічних службовців формуються шляхом:

- 1) підготовки магістрів за спеціальністю 281 “Публічне управління та адміністрування”;
- 2) підвищення кваліфікації;
- 3) стажування;
- 4) самоосвіти [113].

Фахівці, які здійснюють ІАЗ публічного управління регіональним розвитком, можуть застосовувати усі форми професіоналізації, в тому числі у рамках підготовки магістрів можуть здобути спеціальні компетентності, які безпосередньо стосуються предмету їх професійної діяльності й передбачені вибірковою частиною освітньої програми.

ЗВО можуть запроваджувати освітні програми з підготовки магістрів з публічного управління та адміністрування з власним набором обов'язкових дисциплін, різними компетентностями і результатами навчання [147], у тому числі можуть бути запроваджені вибіркові дисципліни за напрямом ІАЗ публічного управління регіональним розвитком.

Необхідно відзначити, що відповідно до Звіту про дослідження системи підготовки здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем магістра за спеціальністю 281 “Публічне управління та адміністрування” у 2018-2020 роках, ЗВО підготовлено 21 724 магістри.

Результати соціологічного дослідження, представлені в роботі С. Дяченко, свідчать, що державні службовці насамперед виділяють уміння генерувати нові ідеї та аналітичні навички, вміння відбирати й оцінювати інформацію для її подальшого аналізу, прийняття управлінських рішень, як основні, необхідні їм компетентності. Серед інших компетентностей, на які акцентували увагу опитувані, – вміння працювати в команді та організаторські здібності [184]. На основі результатів опитування підтримуємо думку, що трансформації в системі публічного управління регіональним розвитком можуть зробити публічні службовці, здатні як генерувати ідеї для інновацій, так і втілювати їх. Отже, нові підходи потрібні і в освітній системі.

Нижче визначимо *спеціальні базові компетентності фахівців, які здійснюють ІАЗ публічного управління регіональним розвитком*, тобто ті, які залежать від предметної області ІАЗ та є важливими для успішної професійної діяльності в цій сфері. *Спеціальні додаткові компетентності* залежать від конкретно-прикладних завдань та мають визначатися окремо щодо кожного такого завдання.

Зауважимо, що загальними для цих фахівців можна вважати компетентності, які визначені стандартом вищої освіти за спеціальністю 281 “Публічне управління та адміністрування” для другого (магістерського) рівня вищої освіти [116]. Із загальних компетентностей, необхідних для ІАЗ публічного управління, можна виокремити такі три:

- 1) здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу;
- 2) здатність приймати обґрунтовані рішення;
- 3) здатність використовувати сучасні комунікаційні технології;

а з переліку спеціальних – такі п’ять компетентностей:

- 1) здатність організовувати ІАЗ управлінських процесів із використанням сучасних інформаційних ресурсів та технологій;

- 2) здатність визначати показники сталого розвитку на вищому, центральному, регіональному, місцевому та організаційному рівнях;

3) здатність самостійно готувати проекти нормативно-правових актів, аналітичні довідки, пропозиції, доповіді, надавати експертну оцінку нормативно-правовим актам на різних рівнях публічного управління та адміністрування;

4) здатність розробляти стратегічні документи розвитку соціально-економічних систем на різних рівнях;

5) здатність здійснювати наукову та дослідницьку діяльність у сфері публічного управління та адміністрування [116].

Як бачимо, 7 із 17 компетентностей, визначених цим стандартом, є необхідними для ІАЗ публічного управління.

Отже, до спеціальних базових компетентностей належного ІАЗ публічного управління регіональним розвитком належать:

– знання основних теоретичних і правових засад регіонального розвитку;

– навички володіння методами одержання, обробки, аналізу й синтезу, оцінки й відображення інформації, роботи зі значним масивом даних, а також критичне мислення для встановлення тенденцій та проблем розвитку регіонів;

– знання та уміння зі стратегічного планування регіонального розвитку, методики проведення стратегічної екологічної оцінки;

– уміння залучати суб'єктів регіональної політики, заінтересовані сторони до спільного ІАЗ публічного управління та продуктивно взаємодіяти з ними;

– уміння інтегрувати результати і висновки інформаційно-аналітичної роботи (встановлених тенденцій, проблем тощо) в процес прийняття управлінських рішень, вирішення проблем та стратегію розвитку територіальної громади, регіону, держави, аргументувати адекватність цілей, завдань та заходів з їх реалізації;

– знання, уміння, аналітичні навички для участі у формуванні регіональної політики, нормотворчій і законопроектній роботі, галузевій експертизі нормативно-правових актів, стратегій, програм і проєктів [67].

Щодо процесу прийняття управлінських рішень науковці звертають увагу, що він з одного боку обмежений теоретико-аналітичними процедурами і розумовими операціями, які завершуються вибором оптимального рішення і його формалізацією, а з другого – включають до цього процесу практичні й технологічні заходи щодо реалізації рішень [87]. Від характерних особливостей процесу прийняття рішень залежить їх ефективність.

Комплекс спеціальних базових компетентностей доцільно визначити в розрізі дескрипторів Національної рамки кваліфікацій (див. Додаток Є). Запропоновані у таблиці компетентності відповідно до дескрипторів Національної рамки кваліфікацій є базовими для ІАЗ публічного управління регіональним розвитком та можуть бути використані для:

- розроблення посадових інструкцій;
- організації відбору фахівців на відповідні посади;
- формування індивідуальних програм професійного розвитку;
- розроблення програм підвищення кваліфікації;
- розвитку освітньо-професійних програм за спеціальністю

281 “Публічне управління та адміністрування”.

Зауважимо, що з метою забезпечення ефективної професіоналізації публічних службовців формування дисциплін у рамках освітньо-професійних програм та програм підвищення кваліфікації має здійснюватися з урахуванням особливостей сфери діяльності органів публічної влади, повноважень, у виконанні яких найчастіше виникають проблеми, а також актуальних завдань і потреб.

Публічне управління перманентно зазнає впливу реформ та інших змін, що вимагає вивчення та прогнозування освітніх потреб публічних управлінців, врахування перетворень для майбутньої діяльності. Такі

обставини спонукають до уточнення та доповнення переліку компетентностей.

Складний та динамічний процес ІАЗ публічного управління регіональним розвитком вимагає від системи освіти формування у фахівців саме гнучкої комбінації знань, умінь, навичок, цінностей та світоглядних якостей, що визначатиме їх здатність успішно провадити професійну діяльність на державній службі, службі в органах місцевого самоврядування, на посадах в установах та організаціях, що функціонують у сфері регіонального управління.

Наприклад, конкретно для досягнення оперативної цілі Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки щодо розбудови системи ІАЗ та розвитку управлінських навичок для прийняття рішень, що базуються на об'єктивних даних та просторовому плануванні, можна запропонувати такий набір компетентностей для формування освітніх програм, зокрема:

- уміння визначати потреби у даних з різних інформаційних джерел, які необхідні у процесі ухвалення рішень щодо державної регіональної політики, стратегій та програм регіонального розвитку;

- уміння визначати обмеження щодо збору, доступу, обміну та використання даних;

- уміння управляти даними комплексно, аналізувати статистичні та просторові дані за допомогою сучасного програмного забезпечення, інтегрувати дані з різних інформаційних джерел для проведення моніторингу та оцінки розвитку регіонів та територіальних громад у єдину ГІС;

- знання щодо основних засад створення системи статистичних спостережень та збору і подання інформації на різних рівнях;

- знання та уміння дотримуватись вимог законодавства щодо захисту конфіденційності інформації при забезпеченні доступу до даних;

- уміння розробляти методичні рекомендації для супроводження процесу планування, моніторингу та оцінки регіонального розвитку;

– знання та навички застосування системи індикаторів, механізмів збору, аналізу та оцінки даних, а також звітності щодо досягнення Цілей сталого розвитку на регіональному та місцевому рівні, забезпечувати зрозумілість, інклюзивність та відкритість.

Запропоновані ці спеціальні додаткові компетентності доцільно враховувати при формуванні сертифікатних програм професійного навчання та спеціальних програм підвищення кваліфікації, тренінгів та інших освітніх заходів для публічних службовців, аналітиків та громадських діячів. Доцільним є підсилення взаємозв'язку освітніх програм та сучасних і перспективних потреб органів публічного управління регіональним розвитком.

На практиці лише частина запропонованих компетентностей може бути набута за результатами навчання за магістерськими програмами з публічного управління, оскільки сьогодні жодна окрема така програма закладу вищої освіти не зможе забезпечити повного спектру необхідних компетентностей для ІАЗ публічного управління регіональним розвитком. Тому необхідним є додаткове навчання, підвищення кваліфікації на відповідних коротко- та довгострокових курсах.

Загалом набути усі запропоновані компетентності можливо завдяки тривалому навчанню та практичній діяльності, проте, на нашу думку, найбільш підготовленими будуть доктори філософії в галузі публічного управління, які здійснювали дослідження в даному напрямі. Враховуючи, що відбір таких фахівців є досить складним завданням, актуалізується їх цільова підготовка за державним замовленням.

Водночас, слід враховувати, що будь-яка комбінація компетентностей може бути недієвою для забезпечення ефективної роботи за відсутності належної мотивації. В розроблення теми ефективної діяльності колективів працівників, зайнятих в державно-адміністративній системі, значний внесок зробив відомий американський вчений, лауреат Нобелівської премії з економіки, Г. Саймон. У своїй роботі “Адміністративна поведінка” він

обґрунтовує тезу про тісну залежність ефективності державно-управлінської системи від поведінки як окремих осіб, так і колективу кожного підрозділу в цілому [27, с. 59].

Мотивування потребує створення такої системи стимулів, що відповідатиме внутрішнім мотивам працівників. Реалізація цих внутрішніх мотивів окремих працівників допоможе спрямувати їх діяльність на досягнення завдань підрозділів організації і зрештою – на досягнення цілей організації. Стимули діють саме тоді, коли узгоджуються з внутрішніми мотивами працівників. Отже, інформація про такі мотиви є безумовно важливою, і тому необхідно організовувати інформаційно-комунікаційну роботу, налагоджувати взаємодію зі співробітниками, щоб виявити їх внутрішні мотиви та підібрати відповідні методи стимулювання.

Вартим уваги мотивуючим фактором є сама суть праці – цікава, різноманітна робота; нові або належної складності завдання, що потребують творчого підходу до їх вирішення; можливість реалізації особистісного потенціалу, самостійної роботи, самовираження, самовдосконалення; соціальні контакти; кар'єрне зростання, здобуття або підвищення авторитету серед колег та самоповаги тощо.

Не лише зміст праці, а й її форми впливають на якість діяльності у сфері публічного управління регіональним розвитком. Сучасні публічно-управлінські інновації потребують відповідної соціально-психологічної підготовки середовища [160]. Так, цифровізація ІАЗ публічного управління регіональним розвитком нерозривно пов'язана із застосуванням новітніх ІКТ, електронних комунікаційних систем, інших інноваційних технологій та технічних засобів. Тому, відкритість до нових ідей та експериментів, адекватне сприйняття змін є необхідними якостями фахівців з ІАЗ публічного управління.

Так, важливо створювати можливості для реалізації мотивів та відповідні соціально-психологічні умови. Існують різні стимули, які спонукають докладати зусиль, старанно, наполегливо, сумлінно та

цілеспрямовано працювати, експериментувати, застосовувати креативні підходи до вирішення складних завдань, бути відкритим до нововведень та загалом до змін. Однак серед таких стимулів немає універсальних. Люди реагують на різні стимули в різний спосіб, тому управлінцю необхідно оволодіти низкою стимулів і постійно оновлювати та розширювати свій арсенал стимулів, уміти підбирати відповідні стимули для конкретного співробітника та бути лідером у запровадженні та використанні інновацій.

Отже, компетентнісний підхід до модернізації системи ІАЗ публічного управління регіональним розвитком охоплює:

1) формування практико-орієнтованих освітніх програм з підготовки публічних управлінців на основі міжнародних стандартів. При цьому, такі програми мають формуватися на основі комплексів базових та додаткових спеціальних компетентностей відповідно до дескрипторів Національної рамки кваліфікацій;

2) організацію різноманітних навчальних заходів (підготовка в магістратурі, тренінги, семінари, науково-практичні конференції для підвищення кваліфікації, стажування в інших органах публічної влади), а також заходів сприяння самоосвіті публічних управлінців, до функціональних обов'язків яких належить ІАЗ у сфері регіонального розвитку, та здобуття ними відповідних компетентностей;

3) забезпечення належного рівня мотивації фахівців до якісного ІАЗ публічного управління регіональним розвитком, зокрема й шляхом впровадження планування та впровадження змін, а також до здобуття актуальних фахових знань та умінь, доланні психологічних бар'єрів у застосуванні цифрових технологій.

Зазначені заходи дозволяють удосконалити *компетентнісну компоненту ІАЗ* та нерозривно пов'язані з підвищенням ефективності *дослідницької складової*, яка також потребує впровадження сучасних принципів, методів, підходів та технологій до ІАЗ публічного управління регіональним розвитком. Зокрема, уможлиблює завдяки новим знанням та

умінням удосконалення засобів регіонального аналізу, у тому числі збору та аналізу статистичних даних про розвиток регіонів, типологізації територій регіонів. Типологізація може застосовуватися для дослідження, системної діагностики та характеристики соціально-економічного, безпекового, екологічного стану, політичної, етнонаціональної, релігійної ситуації регіонів. В обставинах воєнного стану потрібні нові типології, що характеризуватимуть рівень безпеки та логістичні можливості, потенціал відновлення територій тощо. Такий підхід дасть змогу забезпечити концентрацію ресурсів та зусиль публічної політики регіонального розвитку для ефективного вирішення проблем та завдань на таких територіях, зменшення диспропорцій розвитку.

Підсистеми інституціонального та технологічного розвитку розглянемо у наступних підрозділах.

3.2. Удосконалення інституціональної складової інформаційно-аналітичного забезпечення публічного управління у сфері регіонального розвитку

Для якісного ІАЗ публічного управління у сфері регіонального розвитку визначальне значення мають організаційно-правові засади. Розкриємо основні напрями їх удосконалення.

Забезпечення участі АЦ в інтелектуальній підтримці публічного управління регіональним розвитком. Для інтелектуальної підтримки публічного управління в Україні, як і в усьому світі, функціонують АЦ – організації, які проводять дослідження суспільно-політичних явищ та процесів, здійснюють аналіз та надають консультації щодо внутрішніх і міжнародних питань, створюючи можливості політикам, управлінцям і громадськості приймати обґрунтовані рішення щодо політики на основі надійної та доступної інформації. Виходячи з сутності АЦ, їх участь в

публічному управлінні регіональним розвитком є визначальною для формування якісної публічної політики, що ґрунтується на даних.

Вивчаючи організаційно-правові засади формування регіональної політики та діяльності інституцій, що беруть участь у цьому процесі, виявлено недостатньо реалізований механізм участі АЦ в ІАЗ публічного управління.

Державна стратегія регіонального розвитку України на 2021-2027 роки, передбачає оновлення підходів до формування та реалізації політики регіонального розвитку, де ці процеси на усіх рівнях врядування (центральний, регіональний, місцевий) мають здійснюватися із залученням неурядових організацій, юридичних та фізичних осіб [106].

Доцільно в цьому випадку застосовувати моделі багаторівневого регіонального управління, яке є основою багаторівневого регіонального врядування, а спільною ключовою ознакою цих моделей є налагоджена горизонтальна та вертикальна взаємодії [17]. Великі надії покладаються саме на АРР та їх становлення як реальних акторів регіональної політики.

Типовим положенням про АРР передбачено, що до співзасновників АРР можуть належати регіональні торгово-промислові палати, регіональні відділення всеукраїнських асоціацій органів місцевого самоврядування, місцеві асоціації органів місцевого самоврядування відповідного регіону, громадські об'єднання, які діють у відповідному регіоні, ЗВО, наукові установи [117]. Тому, входження АЦ різних форм власності, як осередків з аналізу політики, генерування ідей та рекомендацій щодо прийняття обґрунтованих публічно-управлінських рішень, до співзасновників АРР є не лише доцільним, а й можливим з огляду на законодавство.

Так, однією з оперативних цілей Державної стратегії регіонального розвитку України на 2021-2027 роки є “Розбудова потенціалу суб’єктів державної регіональної політики”. Досягнути цієї цілі передбачається шляхом виконання низки завдань щодо сприяння співпраці суб’єктів державної регіональної політики у сфері професійного навчання,

удосконалення законодавства з питань створення АРР, сприяння формуванню системи їх фінансування, методологічної та організаційної підтримки діяльності АРР [106]. Отже, співзаснування аналітичними центрами АРР сприятиме виконанню завдань державної стратегії.

Співпраця з АРР буде корисною і для АЦ, адже АРР виступатимуть посередниками у взаємодії з місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування та впровадженні результатів аналітичних досліджень в регіональну політику.

Одна з головних причин неспроможності українських АЦ продемонструвати вплив на політику – конкуренція і на ринку фінансування, і за надання рекомендацій з вироблення політики. Більшість із них зосереджують зусилля на першому з цих ринків за рахунок другого, тому що вони розглядають донорів як основне джерело засобів для існування. Збільшити соціальну цінність результатів досліджень АЦ можливо шляхом охоплення нових аудиторій через співробітництво з регіональними/місцевими неурядовими організаціями, АРР [55]. Створення аналітичними центрами та АРР спільних мереж сприятиме побудові майданчиків для поширення результатів аналітичних досліджень та рішень публічної влади щодо регіональної політики.

Однак, діяльність АЦ пов'язана з низкою проблем, про які ми згадували у попередніх розділах. Узагальнюючи думки експертів-аналітиків АЦ [49;62; 69; 172], подолати такі проблеми розвитку АЦ та надати відповідь на кризи можна, якщо забезпечити умови для розвитку за такими напрямками:

Вибір ефективної моделі роботи:

– Дотримуватись принципів професійної роботи АЦ: фаховість, компетентність, об'єктивність, відкритість, якість, відповідальність; партійна, політична та корпоративна незаангажованість.

– Готувати та проводити якісні та кількісні соціологічні дослідження.

– Створювати професійний аналітичний продукт, лаконічно та зрозуміло викладати матеріал, візуалізувати дані.

– Відслідковувати не тільки свої прогнози, а й наскільки аналітика чи інша робота АЦ вплинула на формування тієї чи іншої державної політики, на сприйняття громадян або різних груп.

– Якнайбільше диверсифікувати джерела фінансування, оскільки отримання коштів від одного донора породжує однотипну аналітику, яка залежить від його пріоритетів.

– Спеціалізувати діяльність, тобто визначити ту сферу чи декілька сфер, у яких АЦ буде насправді експертним.

– Використовувати кризи для пошуку нових актуальних тем дослідження, а не для поширення драматизму.

Застосування сучасних технологій, цифрових рішень

– Використовувати різноманіття гаджетів та вдосконалювати технічні засоби (відео, світло, звук) для комунікацій. Кількість цифрових інструментів зростає, особливо в умовах пандемії, спричиненої COVID-19, та запроваджених у відповідь карантинних обмежень.

– Застосовувати програми для аналізу даних, технології машинного навчання щодо великих масивів даних, розширювати сфери застосування підходу до вироблення рішень, що ґрунтуються на даних.

Забезпечення комунікації та партнерства

– Розвивати співпрацю з науковим та академічним співтовариством.

– Залучати незалежних фахівців за контрактами для вивчення та вирішення проблеми у конкретній сфері. Як приклад, АЦ у США поділені за проблемами, які вивчають економічні, гуманітарні, медичні, безпекові та інші питання. Це дозволить створити колектив фахівців одного напрямку й готувати якісні продукти.

– Забезпечувати інформаційну присутність в Інтернеті.

– Формувати партнерські відносини зі ЗМІ, досягати ширших аудиторій і через присутність у ЗМІ і соціальних мережах.

– Вміти комунікувати в різних середовищах, представляти результати досліджень на брифінгах, прес-конференціях, у соціальних мережах, адже

немає сенсу робити дослідження й тримати їх в шухляді. Щоб побачити свої напрацювання та рекомендації втіленими у життя, потрібно вміти донести, запропонувати їх тим, хто приймає рішення: центральній або місцевій владі, до того ж на публічних заходах формуються громадські лідери.

Зазначені умови розвитку є внутрішніми і самі АЦ мають змогу забезпечити їх в межах своєї діяльності. Водночас, є й зовнішні умови розвитку АЦ, ті, що залежать від дій органів публічної влади. Зокрема потрібно:

- Створити правове поле для діяльності АЦ, щоб органи публічної влади співпрацювати з аналітиками у законний спосіб, з регламентованими правилами співпраці (наприклад, в частині підготовки фінансово-економічних обґрунтувань до публічно-управлінських рішень).

- Створювати спільні майданчики, де можна було б презентувати результати досліджень, точку зору на процеси, які відбуваються в світі й Україні.

- Організувати якісне навчання аналітиків, експертів, адже це головний ресурс АЦ, забезпечити стажування в успішних АЦ України та світу.

- Створити фонд фінансування АЦ з розподілом коштів на конкурсній основі та укласти угоди щодо надання експертних послуг органам влади.

- Враховувати наявні аналітичні нароби АЦ під час формування політики, прийняття управлінських рішень.

Крім того, публічне управління регіональним розвитком повинно враховувати та спиратись в діяльності на етнонаціональну та релігійну різноманітність суспільства. Важливим є використання досвіду регіональних громадських організацій, найбільш обізнаних із проблемами представників національних меншин, для врахування їх інтересів, вирішення назрілих питань та формуванні політики на майбутнє. Слід зазначити, погоджуючись з висновками М. Токаря, що “багатонаціональне середовище українських регіонів потребує цільової уваги центральної та регіональної влади на вирішення освітньо-культурних, соціально-побутових, інтеграційно-

психологічних проблем місцевих спільнот” [163]. Тому органи влади на регіональному рівні повинні формувати політику регіонального розвитку спільно з місцевими інституціями громадянського суспільства, налагоджувати співпрацю з ними у сфері інформаційного обміну, аналітичних, консультаційних, соціологічних та інших послуг для регіонального управління, удосконалювати форми такої співпраці. Як наслідок, залучення представників національних меншин до вирішення проблем регіонального розвитку дасть змогу поліпшити їх інтеграцію в українське суспільство, а також сприятиме формуванню політики на засадах інклюзивності. Погоджуючись з думкою науковця, для ефективної інтеграції органів державної влади, місцевого самоврядування та інституцій громадянського суспільства, зокрема й дослідницьких організацій з їх числа, слід дотримуватись таких основних принципів: 1) довіра; 2) відповідальність; 3) результативність.

Хоча в законодавстві немає прямих положень щодо участі АЦ в ІАЗ політики регіонального розвитку, водночас Державною стратегією регіонального розвитку України на 2021-2027 роки передбачено посилення ролі участі громадських організацій, асоціацій органів місцевого самоврядування, АРР, наукових установ та закладів вищої освіти у формуванні та реалізації політики регіонального розвитку.

Для розвитку АЦ на регіональному рівні, на нашу думку, доцільним є побудова організаційно-правового механізму їх взаємодії з АРР через спільне заснування АРР та створення мереж. Адже, щоб впливати на прийняття управлінських рішень на рівні областей та територіальних громад, необхідно розвивати АЦ, які працюватимуть саме над проблемами регіонального та місцевого розвитку. А співпраця з АРР дасть змогу посилити взаємодію з місцевими органами публічної влади.

Адаптація ІАЗ публічного управління регіональним розвитком до умов війни та невизначеності з урахуванням рекомендацій ООН.
Організація ІАЗ публічного управління розвитком регіонів в умовах війни

характеризується надскладними та безпрецедентними викликами для публічного управління на регіональному рівні в умовах воєнного стану. Водночас, варто звернути увагу і на нові можливості для подолання наслідків військової агресії та післявоєнної відбудови. Тут мова йде, зокрема про:

- конкурси для архітекторів у плануванні, створенні ескізів для відбудови та відновлення вулиць, кварталів, інженерно-транспортної, житлової та іншої інфраструктури в містах;

- пропозиції допомоги багатьох держав у відбудові міст України (наприклад, Греція – м. Маріуполь; Данія – м. Миколаїв; м. Бергамо (Італія) – м. Буча; Естонія – м. Житомир);

- швидкий розвиток цифрових додатків для смартфонів, що допомагають надавати публічні послуги, виконувати функції публічного управління в умовах війни;

- активізація місцевих ініціатив (наприклад, організація місцевими управліннями спільно з волонтерами логістики доставки та розповсюдження гуманітарної допомоги);

- продовження надання адміністративних послуг завдяки релокації ЦНАПів зі східних, північних та південних областей до західних, де працівники ЦНАПів мали змогу продовжувати свою роботу за підтримки проєкту PROSTO [131];

- швидке поширення оперативної інформації щодо війни через популярні месенджери (в тому числі ті, що були створені для інформування про стан захворюваності населення та заходів протидії COVID-19 і мали значну аудиторію: інформаційні канали “Країна-інфо” у Вайбер з понад 2 млн підписників та “Ukraine-now” у Телеграм з 1 млн підписників);

- використання дистанційних технологій навчання школярів та студентів, неодноразово застосованих та удосконалених під час карантинних обмежень, запроваджених у відповідь на поширення COVID-19 та ін.

Важливо також вивчити та адаптувати досвід післявоєнної відбудови різних держав, інфраструктура яких зазнала значних руйнувань під час

Другої світової війни. До прикладу, центр міста Плімут у Великій Британії було сильно зруйновано у результаті бомбардувань в березні 1941 року, більше ніж інші міста. Відбудовано його було в 1950-і роки. На сьогодні місто має багато будівель того часу та виглядає дещо старомодним, але було прийнято рішення про консервацію всього центру міста для збереження пам'яті про цей етап в історії. Вперше післявоєнне відбудоване місто отримало такий статус [216]. Застосовуючи у підготовці стратегій відбудови та розвитку регіонів різні підходи, буде можливість обрати найкращий.

Пропонуємо такі заходи з організації ІАЗ публічного управління на регіональному рівні в умовах війни та у поствоєнний період:

- вибудовувати роботу підрозділів з ІАЗ, враховуючи етапи поствоєнної відбудови відповідно до методології ООН, а також усі нові виклики та завдання;

- удосконалити статистично-інформаційне забезпечення публічного управління на регіональному рівні шляхом створення та наповнення інформаційного веб-ресурсу для розміщення відкритої статистичної та довідкової інформації стосовно війни, який би містив, зокрема, такі розділи: “Внутрішнє переміщення осіб: факти та оцінки”, “Військові та цивільні втрати”, “Міграція закордон”, “Соціальна допомога”;

- удосконалити систему показників, що застосовуються для моніторингу стану соціально-економічного розвитку регіонів України та запровадити порівняння їх значень з довоєнними та повоенними показниками для визначення впливу збройної агресії російської федерації проти України;

- забезпечити наповнення реєстру пошкодженого та зруйнованого майна, що міститиме максимально повну інформацію (цільову сукупність), його оновлення (з урахуванням відремонтованих, відбудованих об'єктів);

- створення інтегрованої та інтероперабельної інформаційно-аналітичної системи публічного управління відновленням та розвитком регіонів, яка повинна містити, зокрема, реєстр пошкодженого та зруйнованого майна, блок з організації прозорого відбору та управління

проектами відбудови інфраструктури, а також взаємодіяти з іншими електронними реєстрами (у сфері будівельної діяльності, реєстром адрес, фандрайзинговою платформою, ГС-порталом та ін.);

– проаналізувати та організувати внесення змін до стратегій розвитку регіонів для включення до них першочергових заходів подолання наслідків війни та заходів поствоєнної відбудови, зокрема, таких: створення диверсифікованих та децентралізованих мереж (енергопостачання, об'єктів водозабезпечення, у т. ч. альтернативних, що не потребують електропостачання, складів харчових продуктів, сховищ паливно-мастильних матеріалів тощо); побудови нових та модернізації й удосконалення наявних укриттів, фортифікаційних споруд, опорних пунктів; заходи з підтримки та інтеграції ВПО, громадян, що повернулися до своїх зруйнованих населених пунктів, військовослужбовців; програми розвитку малого та середнього підприємництва та ін.;

– будувати стратегії відбудови, ревіталізації та розвитку територіальних громад, в яких визначати, які території, що зазнали руйнувань, потребують розчищення і створення меморіалів, де здійснити ревіталізацію територій, де відбудувати та відновити попередній вигляд (напр. щодо пам'яток архітектури), де будувати нові й сучасні будівлі, враховувати, які об'єкти потребуватимуть музеєфікації, в яких випадках доцільно розпочати відбудову з нового планування та створити кращі, доступніші публічні простори.

ІАЗ публічного управління регіональним розвитком має враховувати необхідність включення до стратегій регіонального розвитку концепції резильєнтності регіонів, що стало б ключовим фактором ефективності такого управління на довгострокову перспективу.

В цілому ІАЗ має підсилити управлінський потенціал органів публічної влади регіонального рівня в таких складних умовах і дати відповідь на ті виклики, що постають в умовах війни, та ті, що постануть після її завершення.

Організація оптимального фінансування ІАЗ публічного управління регіональним розвитком на основі європейського досвіду. З метою підвищення ефективності публічного управління регіональним розвитком доцільно удосконалити його фінансовий механізм та забезпечити оптимізацію й інтеграцію програмного фінансування.

Зокрема, пропонується внести зміни до статті 24¹ Бюджетного кодексу України та передбачити частину обсягу ДФРР на премію за кращі практики щодо удосконалення публічного управління регіональним розвитком, підвищення його ефективності (10 % з обсягу коштів, передбачених на реалізацію інвестиційних програм і проєктів регіонального розвитку, які забезпечують виконання завдань, визначених Державною стратегією регіонального розвитку).

Передумовами запровадження такого механізму є розроблення Порядку та умов проведення конкурсного відбору проєктів з удосконалення публічного управління регіональним розвитком та Порядку використання коштів переможцями зазначеного конкурсу.

Порядком використання коштів необхідно передбачити такі напрями спрямування видатків: інформаційно-консультаційні послуги, соціологічні дослідження, навчання, модернізація ІКТ, науково-дослідна, інформаційно-комунікативна та аналітична робота з розроблення стратегічних та інших планових документів.

Застосування такого механізму дозволить забезпечити розвиток управлінського потенціалу за рахунок поліпшення ІАЗ публічного управління регіональним розвитком.

Використання аналітичних документів Ради Європи як джерел інформації про кращі практики публічного управління розвитком регіонів.

Питання підготовки та практичної реалізації реформи місцевого самоврядування є складними і органи публічної влади стикаються при цьому з певними проблемами. Одним із таких непростих та дискусійних питань є її конституційно-правове забезпечення у місті із спеціальним статусом –

столиці України. Зокрема, мова йде про призначення на посаду голови Київської міської державної адміністрації обраного киянами міського голови, поєднання в одному органі функцій виконавчого органу міської ради та місцевої державної адміністрації, організація управління районами в м. Києві та інші. Отже, муніципальна реформа в столиці України потребує аналітичного забезпечення для прийняття зважених управлінських рішень.

Важливим для вирішення означених проблем є пошук рішень, що базуються на доказах, вдалій практиці інших держав, у тому числі в ЄС, враховуючи євроінтеграційні прагнення України. Наприклад, така практика узагальнюється Радою Європи [10]. Рада Європи за допомогою свого Центру експертизи доброго врядування (далі – Центр) за десятиліття своєї роботи підготували близько 150 різноманітних аналітичних документів, навчальних посібників та буклетів, інфографіки, методичних рекомендацій та інших матеріалів [10]. Лише за 2017 – 2021 роки Центром підготовлено 31 аналітичний документ з рекомендаціями для органів публічної влади України за напрямом “Децентралізація і реформа публічної адміністрації в Україні”.

Так, в останні 5 років Центром надано для органів публічної влади України 8 звітів, 16 висновків, 5 оглядів, 1 коментар і 1 аналіз. Серед цих документів безпосередньо стосувались внесення змін до Закону України “Про столицю України – місто-герой Київ” 4 висновки Центру, щодо організації управління метрополіями та агломераціями – 3 висновки, проект Генерального плану міста Києва – 1 висновок, про діяльність місцевих державних адміністрацій – 1 висновок. Загалом всі аналітичні документи Центру стосувались правового регулювання організації публічної влади та управління в Україні з урахуванням досвіду держав-членів ЄС, і деякі також опосередковано зачіпали питання організації управління в м. Києві (зокрема, щодо внесення змін до Конституції України, про адміністративний нагляд за діяльністю органів місцевого самоврядування, про засади адміністративно-територіального устрою тощо).

Якість підготовки зазначених аналітичних документів підтверджується логічністю викладення матеріалу, посиланнями на нормативні документи України та документи ЄС, які ратифіковані в Україні (напр. Європейська хартія місцевого самоврядування), обґрунтованістю висновків, чіткістю та лаконічністю викладення рекомендацій. Центром у рекомендаціях пропонуються декілька альтернатив для прийняття публічно-управлінських рішень, що дозволяє прийняти найбільш оптимальний за даних умов варіант та відповідає основним вимогам до підготовки аналітичних документів. Так, науковці визначають метою аналітичного документу, призначеного для інших фахівців або розробників політики, надання повної й переконливої аргументації, що підтверджує викладені в документі рекомендації [173, с. 19]. Цій меті відповідають підготовлені Центром документи. Отже, аналітичні документи Центру експертизи доброго врядування Ради Європи є важливими інформаційно-аналітичними інструментами, що можуть і повинні використовуватись для удосконалення організаційно-правових засад в публічному управлінні розвитком регіонів, зокрема для вироблення й ухвалення рішень щодо проведення муніципальної реформи в столиці України.

Удосконалення ІАЗ стратегічного планування регіонального розвитку на основі кращих практик розвинених держав та ЄС. Посилення потребує аналітична база стратегічного планування, зокрема підготовка відповідного звіту (доповіді) про поточний стан. Такий звіт є джерелом надійної, обґрунтованої інформації для прийняття управлінських рішень, основою для планування розвитку на майбутнє, інструментом посилення управлінського потенціалу.

Отже, для поліпшення ІАЗ стратегічного планування необхідно:

- виділяти фінансування на розроблення планувальних документів окремо від фінансування реалізації стратегій регіонального розвитку;

- приділяти особливу увагу регіонам та територіям, що відстають у розвитку, мають особливі потреби чи потребують державної підтримки відповідно до різної типології;

- застосовувати принцип “знизу-вгору” (коли місцеві ініціативи лягають в основу планування на регіональному рівні);

- доповнити стратегії регіонального розвитку розділом щодо резильєнтності, який би передбачав концепцію формування стійкості до соціально-економічних зрушень, спричинених різними подіями та сценаріями їх розвитку;

- залучати на етапі досліджень науково-експертне середовище та практиків з різноманітним досвідом і компетентностями, зокрема і тих, що представляють неефективні регіони, для розроблення стратегій та планів розвитку. Розробити правові норми щодо стимулювання участі дослідницьких структур у науково-аналітичному забезпеченні процесу стратегування регіонального розвитку. Так, порядки розроблення стратегій, затверджені постановами Кабінету Міністрів України від 2015 року № 931 та 932 потребують доповнення нормами про обов’язкову участь науково-дослідницьких, аналітичних структур в розробленні регіональних стратегій розвитку та державної стратегії регіонального розвитку;

- проводити реальні публічні громадські обговорення державної стратегії та регіональних стратегій розвитку у способи, передбачені законодавством [103]: розміщення проектів на офіційних вебсайтах (зокрема, Мінрегіону, обласних державних та Київської міської держадміністрацій); проведення публічних заходів (конференцій, форумів, громадських слухань, засідань за круглим столом, зборів, зустрічей (нарад) з громадськістю; Інтернет-конференцій, відеоконференцій; проведення засідань громадських рад, інших допоміжних органів, утворених при органах виконавчої влади, а також використовувати для комунікації з громадськістю, пошуку нових ідей публічні простори.

Широке громадське обговорення стратегій регіонального розвитку та широке залучення інституцій громадянського суспільства та громадян є ознакою та практикою держав – членів ЄС. Як приклад, ми приводили в підрозділі 2.1. стратегію розвитку столиці Республіки Польщі – “Варшава-2030”.

Також це підтверджує підхід Литви, де підготовка стратегії розвитку на період до 2030 здійснювалась Державною радою прогресу під девізом “1 000 ідей для Литви”. Головний автор Стратегії-2030 – литовське суспільство, яке брало безпосередню участь на всіх етапах її розробки. Громадські обговорення були організовані таким чином, щоб залучити якомога більше учасників до створення загального бачення Стратегії-2030. Кожен регіон мав свій центр для генерування ідей. Був проведений Національний День ідей, створений “Банк ідей”. У школах проводили Тиждень ідей для Литви, віталися пропозиції студентів щодо майбутнього їхньої країни, а найбільш обдаровані – брали участь у проекті “Студенти – Уряду”, висуваючи свої ідеї. Через дипломатичні місії, громадські організації до обговорення залучалися також литовці, що проживають поза межами Литви. Для акумуляції всіх пропозицій був створений спеціальний веб-сайт (www.lietuva2030.lt), використовувались соціальні мережі [154]. Такий підхід вартий уваги при підготовці наступних стратегічних документів з розвитку Української держави та її регіонів, особливо в контексті важливості комунікації між органами публічної влади та суспільством для становлення публічного управління.

Застосування інформаційно-аналітичних інструментів, прийнятих ООН для досягнення Цілей сталого розвитку. Забезпечення сталого розвитку шляхом знаходження балансу між потребами сучасних і майбутніх поколінь проголошено стратегічним завданням на глобальному рівні. Тому сталий розвиток є ключовим принципом та стратегічним орієнтиром усіх політик ЄС і передбачає необхідність розроблення такої політики, що враховує економічні, соціальні та екологічні потреби, а досягнення цілей в

одній зі сфер політики не стримує прогресу в іншій в майбутньому. Для цього доцільно налагодити надійне ІАЗ сталого розвитку України та її регіонів.

Відповідно до Резолюції Генеральної Асамблеї ООН від 25 вересня 2015 року “Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку на період до 2030 року” [237] (далі – Порядок денний), для забезпечення сталого розвитку можуть застосовуватися різні підходи, стратегії, моделі та інструменти, наявні в розпорядженні кожної країни, виходячи з її національних умов і пріоритетів. Уряд країни має вирішити, як саме забезпечити урахування цих глобальних завдань в процесах національного планування.

Порядком денним визначено необхідним проведення регулярних і всеосяжних оглядів прогресу на національному та регіональному рівнях, що враховуватимуть думки корінних народів, громадянського суспільства, приватного сектору та інших заінтересованих сторін відповідно до національних умов, стратегій і пріоритетів. Процеси управління сталим розвитком повинні бути заснованими на фактичній інформації, ґрунтуватися на оцінках, підготовлених на національному рівні, і на високоякісних, доступних, своєчасних і достовірних даних, дезагредовані за різними характеристиками, значущими з урахуванням національних умов [237]. Реалізувати це можна шляхом визначення та застосування комплексу інструментів ІАЗ управління сталим розвитком.

Прийняті Цілі сталого розвитку є комплексними та неподільними і забезпечують збалансованість усіх трьох компонентів сталого розвитку та мають велике значення для успішної реалізації Порядку денного. Завданнями з інтеграції Цілей сталого розвитку в Україні є:

1. Визначення національних цілей, завдань та показників на середньо- та довгострокову перспективу.
2. Підвищення спроможності (на національному, регіональному та місцевому рівнях) до стратегічного планування та визначення пріоритетів

для підвищення рівня ефективності реалізації програм / проєктів в умовах обмежених ресурсів.

3. Забезпечення узгодження Цілей сталого розвитку з реальними потребами, визначеними на рівні громад.

Якщо національні цілі, завдання та показники вже напрацьовані в ході підготовки Національної доповіді “Цілі Сталого Розвитку: Україна” [71], то друге і третє завдання потребують уваги особливо на регіональному та місцевому рівнях, оскільки “необхідно формувати нові просторові підходи до розбудови стратегічних засад сталого розвитку на перспективу, підвищуючи роль регіональних та низових територіальних утворень” [72, с. 71]. У зв’язку з цим зростає значення якісної підготовки регіональних стратегій розвитку та стратегій розвитку об’єднаних територіальних громад.

Більш ефективні стратегії потребують управлінської архітектури, що поєднує різні, орієнтовані на результати інструменти [228]. Узгодження різноманітних стимулів всіх ключових гравців таким чином, щоб вони якнайкраще сприяли економічному та соціальному розвитку, збереженню навколишнього середовища регіонів України є серйозним викликом для політики регіонального розвитку. А для того, щоб бути готовими до складних викликів, одним з яких є і глобалізація, розробникам політики необхідно переосмислити підходи до її формування.

Відповідно до Порядку денного визначено комплекс завдань для реалізації цілей сталого розвитку [237]. На їх основі пропонуємо класифікувати інструменти ІАЗ управління сталим розвитком країни та її регіонів за такими групами:

навчальні та інформаційно-просвітницькі:

- забезпечення доступу до якісних систем розвитку і навчання;
- розвиток, професійна підготовка та утримання кадрів;
- навчання щодо питань сталого розвитку і сталого способу життя, прав людини, гендерної рівності, пропаганди культури миру і ненасилля,

усвідомлення цінності культурного різноманіття, вкладу культури в сталий розвиток;

- поширення інформації та відомостей про сталий розвиток і спосіб життя в гармонії з природою;

- поліпшення просвіти, розповсюдження інформації та можливості людей і установ щодо пом'якшення гостроти і ослаблення наслідків змін клімату, адаптації до них і раннього попередження;

- вивчення та застосування інформаційно-комунікаційних технологій;

науково-інформаційні:

- стимулювання інноваційної діяльності та значне збільшення числа працівників у сфері НДДКР у розрахунку на 1 млн осіб для активізації наукових досліджень;

- збільшення обсягу наукових знань, розширення наукових досліджень і забезпечення передачі необхідних технологій;

- наукове обґрунтування планів господарської діяльності;

- активізація обміну знаннями на взаємоузгоджених умовах, в тому числі завдяки поліпшенню координації між існуючими механізмами, зокрема на рівні ООН, а також за допомогою глобального механізму сприяння передачі технологій;

- забезпечення повномасштабного функціонування банку технологій і механізму розвитку науки, технологій та інновацій і розширення використання високоефективних технологій, зокрема ІКТ;

- розвиток наукового співробітництва на всіх рівнях;

аналітично-інтеграційні:

- розроблення і впровадження інструментів моніторингу впливу, який чинить стійкий туризм на збалансований розвиток;

- інтеграція заходів реагування на зміни клімату в політику, стратегії і планування на національному рівні;

- врахування цінності екосистем і біологічного різноманіття в ході загальнонаціонального і місцевого планування та процесів розвитку, а також при розробці стратегій і планів зменшення масштабів бідності;

- забезпечення розробки та реалізації стратегій сприяння сталому розвитку;

інформаційно-комунікаційні:

- істотне розширення доступу до ІКТ, здійснення заходів з забезпечення повсюдного та недорогого доступу до Інтернету;

- забезпечення доступу громадськості до інформації та захист основних свобод у відповідності до національного законодавства та міжнародних угод;

- підтримка на законодавчому рівні і заохочення всіх людей до активної участі в соціальному, економічному і політичному житті країни;

- здійснення координації політики, сприяння послідовності політики щодо забезпечення сталого розвитку;

- налагодження обміну досвідом, посилення координації і надання більш ефективної і цілеспрямованої підтримки з боку системи розвитку ООН, міжнародних фінансових установ, регіональних організацій та інших заінтересованих сторін, з тим щоб гарантувати незворотність досягнутого прогресу.

Така класифікація дозволяє розробити заходи ІАЗ управління сталим розвитком регіонів та інтегрувати їх в державну регіональну політику. Начальні та інформаційно-просвітницькі інструменти ІАЗ управління сталим розвитком спрямовані на розвиток компетентнісної та організаційної складової ІАЗ, науково-інформаційні інструменти – компетентнісної, дослідницької та технологічної складової ІАЗ, аналітично-інтеграційні інструменти – дослідницької та організаційної складової ІАЗ, інформаційно-комунікаційні інструменти – організаційної складової ІАЗ.

Для імплементації науково-інформаційних та інтеграційно-аналітичних інструментів необхідним є розроблення та впровадження дослідницьких

проектів у сфері сталого регіонального розвитку. Критеріями відбору таких проектів для надання фінансування насамперед має бути їх відповідність стратегіям і програмам розвитку регіону, програмам інноваційного розвитку регіону.

Безумовно найбільш загальними та важливими критеріями відбору дослідницьких проектів, що мають метою досягнення цілей сталого розвитку на регіональному рівні, мають бути критерії економічної, соціальної та екологічної ефективності. Узагальнюючи вітчизняні та зарубіжні підходи, В. Вакуленко та В. Колтун пропонують застосування низки критеріїв відбору таких проектів:

- дотримання Цілей сталого розвитку упродовж усього циклу реалізації дослідницького проекту;
- наявність кадрового потенціалу для реалізації дослідницького проекту;
- передбачення створення нових інноваційних організацій (наприклад, технопарків, індустріальних парків, зорієнтованих на одержання/використання наукових результатів, що сприятимуть інноваційному розвитку регіону на основі його СМАРТ-спеціалізації);
- принципова передбачуваність комерціалізації наукових розробок;
- залучені ресурси з інших джерел (позабюджетні кошти);
- поліпшення наукового та освітнього іміджу регіону;
- належний організаційний менеджмент, досвід і навички реалізації подібних дослідницьких проектів;
- взаємодія із секторами регіональної економіки;
- наявність профільних ЗВО для створення інституційної платформи реалізації дослідницького проекту;
- наявність суспільної підтримки;
- кореляція з іншими дослідницькими проектами для досягнення синергетичного ефекту; ризики при реалізації проекту тощо [8].

Таким чином, для модернізації інституціональної складової ІАЗ публічного управління регіональним розвитком пропонуються такі напрями:

- забезпечення участі АЦ в інтелектуальній підтримці публічного управління регіональним розвитком;
- адаптація ІАЗ публічного управління регіональним розвитком до умов війни та невизначеності з урахуванням рекомендацій ООН;
- організація оптимального фінансування ІАЗ публічного управління регіональним розвитком на основі європейського досвіду;
- використання аналітичних документів Ради Європи як джерел інформації про кращі практики публічного управління розвитком регіонів;
- удосконалення ІАЗ стратегічного планування регіонального розвитку на основі кращих практик розвинених держав та ЄС;
- застосування інформаційно-аналітичних інструментів, прийнятих ООН для досягнення Цілей сталого розвитку.

3.3. Напрями технологічної модернізації інформаційно-аналітичного забезпечення публічного управління регіональним розвитком відповідно до міжнародних стандартів

Складні трансформаційні процеси, які тривають в Україні протягом останнього десятиліття, призводять до радикальних змін в багатьох сферах та потребують адекватної реакції на них. Стратегією розвитку інформаційного суспільства в Україні загальносвітовою тенденцією визнано трансформацію індустріального суспільства у постіндустріальне, що відбувається в умовах посилення глобалізаційних процесів, масштабного, глибинного та динамічного проникнення ІКТ в усі сфери життєдіяльності особи, суспільства, суб'єктів господарювання та держави [128]. Отже, роль ІКТ, цифрових технологій, постійно посилюється у політичному житті суспільства.

Серед важливих наслідків віртуалізації в громадській діяльності – перехід до електронної демократії. Водночас, у цій тенденції вчені вбачають і зворотну сторону – інфодемію, як явище інформаційної епідемії, що охопила світ під час пандемії COVID-19 і стала викликом для урядів у всьому світі [183]. Тому, важливо відслідковувати рух інформації, виявляти та зупиняти поширення фейків та іншої неправдивої інформації.

У світовій політиці зростає вплив міжнародних організацій, зокрема й неурядових, діяльність яких спрямована на поширення обґрунтованих спільних цінностей та принципів серед багатьох держав світу. У підрозділах 3.1., 3.2. та у цьому підрозділі йдеться про напрацювання ОЕСР, ООН, Ради Європи, Світового банку, Світового економічного форуму та NASPAA принципів та інструментів для ІАЗ публічного управління регіональним розвитком.

Міжнародними організаціями приділяється найбільше уваги таким сучасним тенденціям цифрового розвитку в публічному управлінні: електронний уряд та екосистема даних; цифровий уряд, стратегії цифрового розвитку та цифрові публічні послуги; політика відкритих даних; інтеграція даних, інструменти візуалізації даних, ГІС та сторітеллінг. Відтак, зупинимось детальніше на кожній з них.

Електронний уряд означає використання органами публічної влади ІКТ, особливо Інтернету, як інструменту для досягнення кращого урядування [220].

Розвиток електронного урядування в Україні відповідно до прийнятого світовим співтовариством Порядку денного у сфері сталого розвитку на період до 2030 року необхідно спрямувати на досягнення таких Цілей сталого розвитку:

16.5 Значне зменшення корупції та хабарництва у всіх їхніх проявах;

16.6 Розвиток ефективних, підзвітних та прозорих інституцій на всіх рівнях;

16.7 Забезпечення гнучкого, інклюзивного, колективного та представницького процесу прийняття рішень на всіх рівнях;

16.10 Забезпечення доступу громадськості до інформації та захист основоположних свобод відповідно до національного законодавства та міжнародних угод [237].

Зазначені Цілі сталого розвитку зумовлюють амбітні завдання для ІАЗ публічного управління регіональним розвитком. Зокрема, це стосується якісних адміністративних послуг, що надаються онлайн та, як наслідок, убезпечують від корупційних ризиків; розвитку інформаційних порталів органів публічної влади, що містять відкриті дані, перелік та якість яких відповідає вимогам управлінської системи та потребам громадян і бізнесу; удосконалення процесу прийняття публічно-управлінських рішень щодо політики регіонального розвитку шляхом забезпечення участі громадськості (зокрема, й онлайн), дотримання принципу інклюзивності (включення потреб різних груп населення до формування політики та рішень). Слід зауважити, що сталий розвиток суспільства залежить від оптимального поєднання інноваційних та традиційних цінностей. Тому, гуманітарний розвиток не має відставати від технологічних інновацій.

Відповідно до структури управління даними для електронного уряду, зображеної на рисунку 3.1., вбачаємо управління даними, як загальну основу; застосування таких принципів та Цілей сталого розвитку, як підзвітність, ефективність, інклюзивність, визначає передумови управління даними (політики та регламенти; державна стратегія щодо даних та лідерство; екосистему даних; технології обробки даних).

Також пропонуються конкретні елементи системи управління даними для електронного уряду, а саме: формування політики на основі даних; захист даних; конфіденційність та етика даних; класифікація і стандартизація; обмін даними, пов'язані дані і сумісність; відкрита публічна інформація; національна цифрова ідентифікація; цифрові посади й інституції; спільна інфраструктура (хмара даних, цифрові служби, електронні додатки);

розвиток цифрової грамотності і потенціалу; залучення громадян; партнерства; аналітика та візуалізація даних; штучний інтелект, машинне навчання та блокчейн.



Рис. 3.1. Структура управління даними для електронного уряду.

Джерело: Побудовано за матеріалами [192, с. 33].

При цьому, екосистема даних – це платформа, яка поєднує дані від багатьох постачальників і створює цінність за рахунок використання оброблених даних. Успішна екосистема збалансовує два пріоритети [174]:

1. Створення ефекту масштабу шляхом залучення учасників через зниження бар'єрів входу. Крім того, екосистема повинна генерувати явні переваги для споживачів і залежності за межами основного продукту, щоб встановити високі бар'єри виходу в довгостроковій перспективі.

2. Розвиток мережі співпраці, яка спонукає велику кількість сторін зі схожими інтересами (наприклад, розробників програм) об'єднувати зусилля та досягати подібних цілей. Однією з ключових переваг екосистеми є участь кількох категорій акторів (наприклад, розробників і користувачів додатків).

Структуру управління даними для електронного уряду можна використати як частину базової моделі для побудови системи належного ІАЗ публічного управління регіональним розвитком в Україні.

Цифровий уряд означає використання цифрових технологій, як невід'ємної частини урядових стратегій модернізації, для створення суспільної цінності. Він спирається на цифрову урядову екосистему, що складається з державних суб'єктів, неурядових організацій, підприємств, асоціацій громадян та окремих осіб, яка підтримує створення та доступ до даних, послуг та контенту шляхом взаємодії з урядом [220]. Відповідно до сутності цифрового уряду *цифрові технології* охоплюють ІКТ, включаючи Інтернет, мобільні технології та пристрої, а також аналітику даних, що використовуються для покращення створення, збору, обміну, агрегації, поєднання, аналізу, доступу, можливості пошуку та представлення цифрового вмісту, у тому числі для розробки публічних послуг та програм на їх основі.

До оцінки цифрових можливостей є різні підходи. Так, на нашу думку ґрунтовним є підхід, розроблений компанією Siemens [187], який також може застосовуватись до оцінки публічних корпорацій [189]. Відповідно до цього підходу оцінку цифрових можливостей органів публічної влади та інших публічних структур слід проводити за такими основними напрямками:

1) інтенсивність даних (стратегія управління даними органу публічної влади, збір, зберігання та аналіз даних, прийняття рішень на основі даних);

2) з'єднання (використання датчиків для онлайн моніторингу ситуації в публічному управлінні регіональним розвитком, підключення обладнання у загальну мережу);

3) адаптивність (можливості налаштування, проєктування та моделювання внутрішніх електронних комунікаційних систем органу публічної влади та зовнішніх порталів, зокрема з надання адміністративних послуг);

4) інтеграція (інтеграція даних розвитку територіальних громад та регіонів у ГІС; інтеграція даних щодо взаємодії з громадськістю; інтеграція даних щодо надання послуг);

5) безпека (реалізація стратегії та систем забезпечення безпеки даних);

6) люди (лідерство, навички, системи навчання).

Також науковці пропонують застосовувати систему статистичних показників для визначення впливу цифрових технологій на ефективність управління. Така система охоплюватиме групу показників ефективності системи управління, показники результатів управлінського процесу та показники розвитку безпосередньо цифрових технологій [188].

На підставі рекомендацій Комітету публічного управління ОЕСР щодо розроблення стратегій цифрового уряду [220], вбачаємо можливим інтегрувати заходи з розроблення та впровадження стратегії цифрового уряду України в публічне управління регіональним розвитком шляхом:

- залучення Мінрегіону та органів публічної влади регіонального та місцевого рівнів до розроблення стратегії цифрового уряду України;
- інтеграції стратегії цифрового уряду в загальні реформи державного управління;
- визначення взаємодоповнюваності, узгодженості та взаємного посилення між стратегією цифрового уряду та Державною стратегією регіонального розвитку;
- формування механізмів інвестиційної підтримки розвитку цифрових технологій у регіонах (шляхом розподілу інвестицій установою, відповідальною за координацію цифрового уряду, або через Державний фонд регіонального розвитку).

Доцільно також створити ефективні організаційні та управлінські механізми координації впровадження цифрової стратегії в межах та між рівнями влади. Важливо визначити чітку відповідальність центральних та місцевих органів публічної влади. Зокрема, на місцевому рівні необхідно розробити муніципальні стратегії цифрового розвитку, що охоплюватимуть такі напрями: розвиток Інтернет-мережі; збільшення покриття мобільної мережі; розвиток цифрової грамотності (серед посадових осіб місцевого самоврядування, педагогічних працівників та інших категорій).

У цьому контексті особливу увагу науковці звертають на *концепцію корпоративної цифрової відповідальності*, яку тлумачать як набір загальних цінностей і норм, що регулюють діяльність організації щодо чотирьох основних процесів у сфері цифрових технологій і даних:

- 1) створення технологій і збір даних;
- 2) експлуатація та прийняття рішень;
- 3) перевірка й оцінка впливу;
- 4) удосконалення технологій і даних [210].

Цифрові технології та пов'язані з ними дані стають все більш поширеними, отже, як наслідок, виникають етичні ризики. Захист персональних даних вимагає набору правил та інструкцій для спрямування поведінки, що втілює відповідні норми. Цінності тут представляють те, що вважається бажаним в організації, що проявляється в її філософії, стратегіях і цілях, які, у свою чергу, поділяються всіма її членами.

Таким чином, корпоративна цифрова відповідальність має визначити, які типи даних слід отримувати або надавати, за яких умов, як співпрацювати з суб'єктом даних у їх оновленні чи видаленні, а також чи ділитися цими даними з третіми особами та як ділитися [210]. У контексті використання даних корпоративна цифрова відповідальність може визначати цілі, для яких дані були спочатку зібрані, і застосовувати політики захисту даних, щоб уникнути ненавмисного та неавторизованого їх використання.

Тому на сьогодні потребує уваги питання етики при роботі з даними та безпечного доступу до них. Враховуючи безліч режимів даних, що існують у світі, необхідними є більш детальні методичні рекомендації для публічних осіб щодо етичного контексту в роботі з даними. З цією метою ОЕСР розроблено 10 принципів належної практики щодо етики даних у публічному секторі, відповідно до яких необхідно:

- управляти даними комплексно;
- знати та дотримуватися норм законодавства щодо вимог до безпечного доступу до даних, їх обміну та використання;
- впроваджувати етичні норми щодо роботи з даними в процесі прийняття рішень в державному, приватному та громадському секторі;
- здійснювати моніторинг та зберігати контроль за введенням даних, зокрема тих, що використовуються для розробки та навчання систем штучного інтелекту, а до автоматизації рішень застосовувати підхід на основі оцінки ризиків;
- визначати конкретну мету використання даних, особливо у випадку персональних даних;
- визначати обмеження щодо збору, доступу, обміну та використання даних;
- забезпечувати зрозумілість, інклюзивність та відкритість;
- публікувати відкриті дані та вихідний код;
- розширити контроль осіб та колективів над їхніми даними;
- бути відповідальними та проактивними в управлінні ризиками [200].

У розвиток результатів досліджень І. Дунаєва [189] вважаємо, що стратегія цифрової трансформації публічного управління в Україні, у тому числі у сфері регіонального розвитку, має охоплювати три базові складові:

- 1) упровадження цифрових технологій в процесі управління регіональним розвитком;

2) упровадження цифрових технологій в освітні програми та процеси навчання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад;

3) формування організаційної культури на засадах цифрової відповідальності та дотримання етичних норм у роботі з даними у сфері управління регіональним розвитком.

Науковці звертають також увагу на низку проблем щодо надання публічних послуг, що призводить до невідповідного рівня задоволення споживачів. До таких проблем належать тривалість очікування надання послуги, низький рівень інформаційної підтримки, обмежена кількість каналів для отримання послуг [217]. Тому, цифровізація послуг може стати прикладом синергії у публічно-управлінських відносинах [160]. Саме завдяки цифровим технологіям у сфері адміністративних послуг та політиці відкритих даних, які спрощують механізм комунікації з органами державної влади, інституції громадянського суспільства та окремі громадяни мають змогу здійснювати громадський контроль та сприяти формуванню продуктивної взаємодії держави та суспільства.

Отже, у цифрову еру розроблення та надання послуг має відповідати таким принциповим вимогам, що сформовані та пропонуються ОЕСР відповідно до кращих практик:

1. Розуміти користувачів та їх потреби.
2. Будувати процес розроблення та надання публічних послуг на основі участі й інклюзивності.
3. Забезпечити надійні, безперебійні й високоякісні публічні послуги.
4. Створювати умови, що допомагають командам розробляти та надавати публічні послуги високої якості.
5. Розробити послідовну методологію надання публічних послуг.
6. Формувати екосистему інструментів, практик та ресурсів, що сприяють розвитку публічних послуг.

7. Бути відкритим та прозорим в розробленні та наданні публічних послуг.

8. Забезпечити надійне та етичне використання цифрових інструментів та даних.

9. Забезпечити сприятливе середовище для культури та практики розроблення й надання публічних послуг [213].

Досліджуючи сталий регіональний розвиток В. Вакуленко та В. Колтун пропонують застосовувати зокрема і “метод локалізованих інновацій” для його забезпечення. Застосування цього методу забезпечення сталого регіонального розвитку дослідники вбачають у створенні єдиного порталу для накопичення та поширення інформації про успішні управлінські інновації органів місцевого самоврядування. Для ефективної роботи такого порталу необхідним є залучення асоціацій органів місцевого самоврядування, аналітиків, науковців до його створення та функціонування. Адже відбір кращих управлінських практик, застосування яких може бути поширене на інші органи місцевого самоврядування та забезпечити вирішення аналогічних місцевих завдань, потребуватиме професійного аналітичного опрацювання відповідної інформації та обґрунтованих критеріїв [241].

Політика відкритих даних. Відкритість та прозорість означають забезпечення суспільного доступу до інформації про діяльність уряду у різних сферах, особливо науковці звертають увагу на сферу публічних фінансів [217]. Як результат реформ у цій сфері, кожен громадянин може ознайомитись з інформацією про транзакції з публічними коштами.

Л. Лессіг узагальнив вимоги, яким повинні відповідати урядові відкриті дані, зокрема: повнота; первинність; вчасність; доступність; можливість машинної обробки; недискримінаційність; доступність формату; відсутність потреби у ліцензії; доступність онлайн і безкоштовно; постійність; надійність; відкритість за замовчуванням; законодавча урегульованість; безпечність відкривання; розроблення за участю громадськості [209]. Такі вимоги мають бути використані при формуванні переліків наборів даних, що

публікуються органами влади у відкритому доступі, та структури порталів відкритих даних.

Для затвердження набору спільних принципів і кращих практик з оприлюднення урядових відкритих даних у 2015 році було прийнято Міжнародну хартію відкритих даних [203], яка здебільшого враховує напрацювання Л. Лессіґа у цій царині.

Міжнародна хартія відкритих даних – це взаємодія між понад 150 органами публічної влади та організаціями, які працюють над відкриттям даних на основі спільних принципів. Учасники заохочують владу та організації громадянського суспільства збирати, обмінюватися та використовувати добре керовані дані, ефективно та підзвітно реагувати на такі напрямки діяльності: боротьба з корупцією, дії у сфері клімату та справедливність в оплаті праці.

Приєднання органів місцевого самоврядування до Міжнародної хартії відкритих даних зобов'язує впровадити у діяльність та дотримуватись таких принципів Хартії:

1. Відкритість за замовчуванням.

Презумпція відкритої публікації має бути для всіх. Органи влади повинні обґрунтовувати дані, які залишаються закритими, наприклад, з міркувань безпеки або захисту даних. Щоб це працювало, громадяни також повинні бути впевнені, що відкриті дані не зашкодять їхньому праву на конфіденційність.

2. Своєчасність та повнота.

Відкриті дані цінні лише в тому випадку, якщо вони все ще актуальні. Швидке та повне публікування інформації є одним з найважливіших факторів успіху. Наскільки це можливо, уряди повинні надавати дані в оригінальній, незмінній формі.

3. Доступність і використання.

Забезпечення читабельності даних для комп'ютера та легкість пошуку дадуть їм змогу рухатись далі. Портали є одним із способів досягнення цього.

Але також важливо подумати про досвід користувачів, які отримують доступ до даних, включаючи формати файлів, які надаються. Дані мають бути безкоштовними, на умовах відкритої ліцензії.

4. Порівнюваність та інтегрованість (можливість поєднання з іншими даними).

Дані мають ефект мультиплікатора. Чим більше якісних наборів даних у вас є, і чим легше їм комунікувати один з одним, тим більшу потенційну цінність ви можете отримати від них. Загальні узгоджені стандарти даних відіграють вирішальну роль у цьому.

5. Публікація даних для кращого врядування та залучення громадськості.

Відкриті дані дозволяють громадянам, державним службовцям, посадовим особам місцевого самоврядування краще розуміти, що роблять чиновники та політики. Ця прозорість може покращити публічні послуги та допомогти уряду бути підзвітним.

6. Для інклюзивного розвитку та інновацій [203].

Зазначені принципи доцільно застосовувати у практиці формування інформаційно-аналітичних систем в публічному управлінні регіональним розвитком України. Відкриті дані можуть допомогти стимулювати інклюзивний економічний розвиток. Наприклад, кращий доступ до даних сприятиме більш ефективному сільському господарству або ж боротьбі зі змінами клімату. Відкриті дані не лише допомагають підвищити ефективність публічного управління, але й дозволяють розвиватися бізнесу, використовуючи відкриті дані.

Слід відзначити, що відкриті дані відіграють велику роль для розвитку міст. Однак поки що лише невелика їх частка досягає рівня, коли відкриті дані безпосередньо впливають на життя містян.

Таким чином, відкриті дані надають такі переваги:

1. Моніторинг діяльності органів публічного управління. Систематизація даних – базис для моніторингу та якісного планування.

Відкриті дані ускладнюють маніпуляції з бюджетом громади. Система обліку активів є складовою частиною автоматизації процесів збирання, обліку, актуалізації та використання даних про майнові та інші об'єкти.

Громадські активісти та журналісти використовують відкриті дані у своїй аналітичній роботі щодо оцінки прозорості та підзвітності органів публічної влади. Завдяки відкритим даним кількість запитів на отримання публічної інформації від міських рад закономірно зменшується, що полегшує навантаження щодо їх опрацювання органами місцевого самоврядування та має економічний ефект.

2. Інвестиційна привабливість. Бізнес інвестує лише на основі відповідної аналітики та моніторингу показників територіальних громад. Відкритий бюджет допомагає зробити вибір, це ключове джерело даних про стан фінансових справ громади. Зокрема, в м. Дрогобичі завдяки відкритій інформації про витрачання енергоресурсів вдалося отримати ЕСКО-інвестиції.

3. Прийняття рішень. Відкриті дані можна використовувати для прийняття управлінських рішень. Наприклад, створення порталу відкритих геоданих із інформацією про ґрунти, сільськогосподарські культури, забудову, економічний розвиток, промисловість, рекреаційний потенціал полегшує та посилює процес планування розвитку громади.

4. Сервіси для громади. Додатки на основі відкритих даних можуть покращити надання послуг. Для цього можна скористатись вже розробленими інструментами, які можна безкоштовно масштабувати.

На підставі аналізу впровадження політики відкритих даних на місцевому рівні можна сформулювати низку рекомендацій для органів місцевого самоврядування.

1. Приєднання до Хартії органів місцевого самоврядування може бути ініційоване як посадовими особами такого органу, так і відповідною громадською радою.

2. Доцільним є запровадження окремої посади в органі місцевого самоврядування. Наприклад, це може бути заступник міського голови, на якого буде покладено обов'язки щодо цифрового розвитку та запровадження політики відкритих даних.

3. Оприлюднення даних має бути підкріплене відповідними розпорядчими документами. Такі документи повинні визначати перелік даних, що публікуються за кожним структурним підрозділом, періодичність оновлення даних та інші умови.

4. Запровадження відкритих даних потребує вирішення низки питань, зокрема: 1) які дані відкривати; 2) які підрозділи органу місцевого самоврядування мають відкрити дані; 3) в яких форматах мають бути відкриті дані; 4) які умови мають бути дотримані при відкритті даних; 5) де, на якій платформі розмістити відкриті дані.

5. При плануванні порталу відкритих даних необхідно вивчити інформаційні потреби потенційних користувачів.

6. Оскільки, розвиток громад залежить від їх економічної спеціалізації, то при організації порталів відкритих даних органу місцевого самоврядування доцільно орієнтуватись саме на це. Так, для міст зі значним туристичним потенціалом актуальними будуть дані про туристичні об'єкти (історико-культурні пам'ятки, парки, зони відпочинку тощо), а для промислових – показники забруднення повітря та водойм, а також щодо надходження й використання екологічного податку.

7. Мотивацією до постійного удосконалення порталу відкритих даних може стати моніторинг та оцінка проміжних результатів, зокрема і щодо дотримання принципів Міжнародної хартії відкритих даних, а також участь у рейтинговій оцінці міст щодо їх прозорості та підзвітності, яка проводиться неурядовими організаціями.

Одним з порталів, де розміщені відкриті дані щодо розвитку на місцевому рівні, є інформаційно-аналітична система моніторингу стану розвитку територіальних громад, який на сьогодні доцільно доповнити

актуальними даними щодо чисельності ВПО, яких прийняла територіальна громада. А на післявоєнний період – показниками у сфері сільського господарства, туристичними показниками (напр. відвідуваність туристичних об'єктів).

Формування довіри видається неможливим без забезпечення відкритості та прозорості. Так, відкриті дані є важливими не лише для регіонального управління, а й для громадян, адже вони можуть допомогти здійснювати моніторинг використання публічних фінансів, запобігти корупції, виявити приховані зв'язки між бізнес-структурами та депутатами, обрати школу, лікаря, зберегти озеленення, завадити незаконній забудові і т. д. Прозорість та відкритість дають змогу контролювати публічне управління, а при удосконаленні роботи органів публічної влади підвищуватиметься і довіра до них. Тому політика відкритих даних має стати пріоритетом органів публічної влади. Оприлюднення даних грає важливу роль під час ухвалення рішень про інвестиції. Відкриті дані мають стати основою для системи показників ефективності публічного управління регіональним розвитком.

Отже, Україна має значні успіхи у реалізації положень Міжнародної хартії відкритих даних. Водночас, серед лідерів у цій сфері Україна була до широкомасштабного вторгнення Російської Федерації на територію України та запровадженого як наслідок воєнного стану. В умовах війни з великою обережністю варто ставитись до оприлюднення даних. Так, у зв'язку з потребою збереження даних від кібератак та уникнення надання інформації ворогові, урядом було обмежено доступ до порталу data.gov та порталів відкритих даних органів місцевого самоврядування, до багатьох публічних реєстрів, так як вони могли бути використані Росією проти України та її населення.

Таке обмеження через війну безумовно є виправданим, однак справляє й негативний вплив. Бізнес та громадськість закликають уряд повернути доступ до частини відкритих даних. Адже, відкриті дані – це обов'язкова

умова на шляху інтеграції до ЄС, а також на отримання міжнародної допомоги. Щоб переконатись у надійності, донори та інвестори потребують доступу до публічних реєстрів та відкритих даних для перевірки отримувачів. Тож публічні реєстри потребують зваженого відновлення.

Перевірити, чи відповідають українські відкриті дані міжнародним стандартам, можна скориставшись сайтом opendatabot.ua [42].

Забезпечення доступу до цифрових платформ, використання в роботі електронних реєстрів, ГІС-технологій для ІАЗ публічного управління дасть змогу покращити роботу, забезпечити даними, полегшити процес прийняття публічно-управлінських рішень у сфері регіонального розвитку.

Для підвищення ефективності управління розвитком громад та територій необхідним є ефективне уведення, зберігання, відновлення, обробка, аналіз і візуалізація всіх видів географічно прив'язаної інформації, що дає можливість оперативного та безперешкодного доступу всіх суб'єктів публічного управління до інформації про місто, село, територіальну громаду, регіон або галузь, котра надходить з великої кількості джерел даних. Створення муніципальних ГІС дає змогу розробити та використовувати методичні і програмні засоби аналізу та прогнозування соціально-економічних показників розвитку територіальної громади, геопросторові дані і програмні ГІС-інструменти застосовуються для вирішення завдань органів місцевого самоврядування, а також для забезпечення доступу громадян, підприємств та організацій до відкритої геоінформації за допомогою сучасних технологій та засобів комунікації.

В цілому до переваг геоінформаційних технологій належить:

- візуальні засоби для організації та взаємодії з даними з використанням карт, графіків, діаграм, вимірювальних приладів та іншої візуальної аналітики;
- автоматизація опрацювання великих масивів даних;
- аналіз та візуалізація даних в динаміці;

- налагодження інформування громадян про стан різних сфер життєдіяльності в місті, територіальній громаді чи регіоні;
- ефективне управління місцевими послугами онлайн;
- формування об'єднаного інформаційного простору громади / регіону, який містить відомості про територію, регламенти щодо її використання, об'єкти житлової та нежитлової, транспортної та інженерної, освітньої, медичної, туристичної та іншої інфраструктури;
- автоматизація пошуку необхідної інформації, перегляд детальних даних про об'єкти;
- оперативна аналітична та статистична інформація щодо дорожньо-транспортних пригод, підвищеної аварійності, інших небезпек на дорогах та ін.

Перспективними напрямками застосування цифрових технологій в публічному управлінні регіональним розвитком також є використання онлайн-опитувань та проведення громадських слухань онлайн.

Зокрема, при підготовці стратегій регіонального розвитку онлайн можна проводити збір ідей, опитування щодо сприйняття громадянами результатів реалізації стратегії, а також щодо сприйняття результатів регіональної політики, довіри до органів публічної влади.

При проведенні онлайн-опитувань та громадських слухань слід особливо звернути увагу на якісну цифрову ідентифікацію, оскільки це, по-перше, – релевантність результатів, а по-друге, – довіра до цифрових інструментів у подальшому.

Крім того, в подальшому варто очікувати підвищення ролі ІС, зокрема щодо землеустрою, як інструментів прийняття управлінських рішень державними і приватними інституціями [78, с. 399].

До сучасних ІС висуваються вимоги: інтегрованості та інтероперабельності. Так, відповідно до законодавства інтегрована інформаційна система – це багатофункціональна інтегрована інформаційно-комунікаційна система, яка забезпечує логічне поєднання електронних

інформаційних ресурсів або публічних електронних реєстрів, що належать до організаційної структури суб'єкта ведення відповідної системи, захист інформації, внутрішню та зовнішню інформаційну взаємодію шляхом використання єдиної точки доступу до цієї ІС [120].

Інтероперабельність означає технологічну сумісність технічних рішень, що використовуються під час надання електронних послуг, та їх здатність взаємодіяти між собою [101].

Виходячи із зарубіжного досвіду, інструмент інтеграції даних набуває широкого застосування в публічному управлінні такими сферами, як соціальна підтримка та пільги, подолання бідності, зайнятість та управління працевлаштуванням, міграційні процеси, доходи та витрати бюджету, податки, підтримка інклюзивної економіки, освіта, охорона здоров'я, охорона правопорядку, забезпечення правосуддя, доступ до відкритої правової інформації, надання житлово-комунальних послуг.

Враховуючи широкі можливості інтеграції даних для підвищення ефективності публічного управління, вдосконалення критеріїв прийняття управлінських рішень, поліпшення якості публічних послуг, налагодження взаємодії органів державної влади та органів місцевого самоврядування, вбачається доцільним застосовувати цей інструмент в публічному управлінні розвитком територій в Україні.

Прикладом інтегрованої ІС є експериментальний проєкт із створення Єдиної цифрової інтегрованої інформаційно-аналітичної системи управління процесом відбудови інфраструктури [121]. Відповідно до урядового рішення зазначена ІС призначена для автоматизації планування фінансування, моніторингу процесу відновлення та/або відбудови об'єктів інфраструктури транспорту та використання фінансових ресурсів. Водночас, з рішення не випливає, що ІС сприятиме прозорості розподілу коштів між об'єктами транспортної інфраструктури, відновлення та/або відбудова яких декларується. Отже, ІС має забезпечувати відображення даних для контролю порядку відбору таких проєктів. Крім того, доцільно забезпечити

інформаційно-аналітичну підтримку у питанні узгодження переліку об'єктів відбудови з цілями стратегій регіонального розвитку.

При цьому, доцільно застосувати такий підхід: спочатку проаналізувати, яку проблему вирішував об'єкт, що був зруйнований чи пошкоджений, потім визначити сучасні обставини щодо цієї проблеми, а вже тоді приймати рішення, які об'єкти і як відбудовувати чи відновлювати. Треба мати в перспективі розуміння чи це буде відновлення довоєнного вигляду зруйнованих населених пунктів (доцільно для історичних центрів міст), чи інноваційна розбудова сучасної інфраструктури, чи музеєфікація та створення меморіальних комплексів.

Інструменти аналізу та візуалізації даних. На міжнародному рівні послуговуються також іншими орієнтирами щодо модернізації інформаційно-аналітичної підтримки, зокрема велике значення набувають візуалізація даних та сторітелінг.

Дашборди (в перекладі з англ. – панель керування автомобілем, панель приборів літака) – інформаційна панель, яка надає інформацію за допомогою інтуїтивно зрозумілого веб-інтерфейсу. Від звичайного звіту відрізняється автоматичним оновленням.

Для територіальних громад актуальними будуть такі напрями використання дашбордів:

- прийняття обґрунтованих управлінських рішень;
- розроблення стратегій та програм;
- створення паспорту територіальної громади;
- візуалізація даних;
- моделювання та прогнозування розвитку;
- побудова сценарних моделей;
- швидке реагування на зміни та запобігання ризикам.

“Сторітелінг” (англ. *Storytelling*) дослівно перекладається як “розповідання історій”. Цей інструмент не новий у сфері PR та маркетингу і виник на стику брендингу, журналістики, мистецтва та психології, але

глобально його використовувати почали нещодавно. Сторітелінг – технологія створення історії та передачі за її допомогою необхідної інформації з метою впливу на емоційну, мотиваційну, когнітивну сфери адресата [153]. Оскільки це один із найпростіших способів донести до інших зміст складних явищ, сторітелінг виконує утилітарну функцію в ІАЗ публічного управління. Головними елементами сторітелінгу є: зміст, якісне візуальне оформлення, наявність героя, деталі, драматургічний компонент, емоційне забарвлення, висновок відповідно до мети історії. Ця технологія добре підходить для просування бренду, ідеї та для залучення людей.

Як приклад, можна навести інформаційно-аналітичний електронний ресурс “Visual Capitalist”, що є онлайн видавництвом, вплив якого дуже швидко зростає на світовому рівні. Публікації здебільшого зосереджені на таких темах, як ринки, технології, енергетика та глобальна економіка. Водночас, численні матеріали стосуються регіональних вимірів розвитку (зокрема США), також тут можна знайти глобальні економічні, демографічні, кліматичні прогнози. Є матеріали і щодо України (“Українська криза біженців у Європі” від 3 червня 2022 р., “Візуалізація провідних торгових партнерів і продуктів України” від 3 березня 2022 р.). Особливістю цього ресурсу є якісні, яскраві та лаконічні інфографіки, що водночас мають сильну аналітичну складову та пояснюють складні глобальні, національні та регіональні процеси розвитку у світі, використовуючи при цьому також і сторітелінг. В підготовці матеріалів задіяна багатонаціональна команда експертів. Їхнім гаслом є “Робити світову інформацію доступнішою” [243]. Отже, такі інструменти можна використовувати до доступного донесення інформації як для населення держави чи регіону загалом, так і для внутрішнього використання в управлінській системі, що сприятиме прийняттю рішень на основі доказів та спрощуватиме цей процес за рахунок візуалізації та оптимального подання інформації.

Досліджуючи кращий зарубіжний досвід застосування інформаційно-технологічних та аналітичних інструментів (зокрема, Естонії), науковці

наводять низку чинників успіху впровадження цифрових технологій в публічному управлінні регіональним розвитком: довіра до електронних рішень; компетентність; політична воля та стратегічне бачення; інвестиції для створення та застосування сучасного обладнання, на навчальні цілі, для забезпечення кібербезпеки; надійна цифрова ідентифікація; співпраця органів публічної влади з ІТ-сектором; інтегровані платформи; застосування штучного інтелекту; найширше забезпечення Інтернет-зв'язком по усій країні, включно з сільськими територіями; інституціональне забезпечення; дотримання балансу між інноваціями та здоровим консерватизмом [138].

Одним з підходів до модернізації системи публічного управління розвитком регіонів розглядається розроблення цільової програми на основі таких пріоритетних напрямів: розвиток е-урядування; надання публічних послуг у соціально-гуманітарній сфері, заснованих на використанні ІКТ; підтримка регіональних проєктів з розвитку ІКТ [214]. Тому, технологічна модернізація має бути спрямована і на ІАЗ, і на публічне управління регіональним розвитком загалом.

Таким чином, модернізація *технологічної складової* ІАЗ публічного управління регіональним розвитком може бути посилена завдяки розширенню асортименту адміністративних послуг, які надаються онлайн, переліків наборів відкритих даних, приєднанню до Міжнародної хартії відкритих даних все більшої кількості міст, територіальних громад та регіонів.

Отже, відповідно до міжнародних стандартів, технологізація ІАЗ регіонального управління має здійснюватися із застосування ГІС; наповнення інформаційно-аналітичної системи моніторингу стану розвитку територіальних громад даними та функціями для їх аналізу, представлення результатів у інтегрованому вигляді; візуалізація даних, використання дашбордів та сторітелінгу відповідно до їх призначення. Публічні дані, ті, які збираються державними органами в процесі діяльності, мають бути у

вільному доступі. Такі відкриті дані можна використовувати для аналітичної діяльності, візуалізації, картографування, а також для розвитку бізнесу.

Висновки до розділу 3

1. Концептуальну модель модернізації системи ІАЗ публічного управління регіональним розвитком представлено як сукупність трьох підсистем забезпечення розвитку: підсистема компетентнісного розвитку; підсистема інституціонального розвитку; підсистема технологічного розвитку. Такі підсистеми є взаємопов'язаними, їх розвиток є взаємообумовленим та створює умови для розвитку системи ІАЗ публічного управління регіональним розвитком загалом. Зазначене визначає системно-детермінуючий характер змін у підсистемах.

2. Враховуючи компетентнісний підхід до модернізації системи ІАЗ публічного управління регіональним розвитком, фахівці, які здійснюють ІАЗ, мають володіти як загальними публічно-управлінськими, так і спеціальними компетентностями, що формуються шляхом підготовки магістрів в галузі публічного управління та адміністрування (в рамках вибірових компонент відповідних освітніх програм), підвищення кваліфікації, стажування і самоосвіти.

Складність процесу ІАЗ публічного управління регіональним розвитком передбачає необхідність поділу спеціальних компетентностей на базові, якими мають володіти всі фахівці, які здійснюють ІАЗ публічного управління регіональним розвитком, та додаткові, які визначаються щодо окремих завдань. Визначений комплекс спеціальних базових компетентностей фахівців урахує вимоги чинного законодавства у сфері освіти та регіонального управління, міжнародні стандарти та сформований відповідно до Національної рамки кваліфікацій, що забезпечує прикладний характер таких компетентностей.

3. Для модернізації системи ІАЗ публічного управління регіональним розвитком запропоновано низку інституціональних напрямів, а саме: забезпечення участі АЦ в інтелектуальній підтримці публічного управління регіональним розвитком; адаптація ІАЗ публічного управління регіональним розвитком до умов війни та невизначеності з урахуванням рекомендацій ООН; організація оптимального фінансування ІАЗ публічного управління регіональним розвитком на основі європейського досвіду; використання аналітичних документів Ради Європи як джерел інформації про кращі практики публічного управління розвитком регіонів; удосконалення ІАЗ стратегічного планування регіонального розвитку на основі кращих практик розвинених держав та ЄС; застосування інформаційно-аналітичних інструментів, прийнятих ООН для досягнення Цілей сталого розвитку.

4. У світовій практиці інформаційно-аналітична підтримка публічного управління регіональним розвитком формується відповідно до сучасної методології, до якої належать такі засоби: електронний уряд та екосистема даних; цифровий уряд; стратегії цифрового розвитку; цифрові публічні послуги; міжнародна хартія відкритих даних; ГІС-технології та інші інструменти візуалізації даних. Розробленню та впровадженню таких засобів значною мірою сприяють міжнародні організації. Їх вплив дедалі зростає, а напрацювання будуть корисними для модернізації системи ІАЗ публічного управління регіональним розвитком, зокрема завдяки можливості побудови практико-орієнтованих освітніх програм для регіонального управління відповідно до міжнародних стандартів; застосуванню таких джерел інформації про кращі практики публічного управління розвитком регіонів, як аналітичні документи міжнародних інституцій; застосування інформаційно-аналітичних інструментів для досягнення Цілей сталого розвитку, класифікованих на групи (навчальні та інформаційно-просвітницькі, науково-інформаційні, аналітично-інтеграційні, інформаційно-комунікаційні); впровадженню електронного урядування; розроблення стратегії цифрового розвитку та цифрових публічних послуг, що враховують принципи етики

даних, вимоги до публічних послуг та цифрову корпоративну відповідальність; запровадження та поширення політики відкритих даних відповідно до Міжнародної хартії відкритих даних; застосування інструменту інтеграції даних, низки інструментів візуалізації даних.

ВИСНОВКИ

У дисертації запропоновано вирішення конкретного наукового завдання, яке полягає в отриманні нових науково обґрунтованих результатів у галузі знань 28 “Публічне управління та адміністрування” щодо вдосконалення організації інформаційно-аналітичного забезпечення публічного управління регіональним розвитком в державі на основі новітніх теоретико-методологічних підходів, міжнародних стандартів та світових тенденцій у цій сфері, спрямованих на підвищення ефективності публічно-управлінських рішень щодо розвитку регіонів.

Отримані результати дослідження дали підстави для формулювання таких висновків.

1. Аналіз змісту і співвідношення таких понять, як “інформація”, “інформаційне забезпечення”, “інформаційна система”, “аналітична діяльність”, “публічне управління”, “регіон”, “регіональний розвиток” та ін. дозволив встановити, що ІАЗ публічного управління регіональним розвитком представляє собою спеціальну систему суб’єктів, об’єктів, цілей, інструментарію, правил, методів, принципів, засобів, які у взаємозв’язку покликані сформулювати інформаційні основи для розроблення та реалізації обґрунтованих управлінських рішень щодо розвитку регіонів.

Визначено сутнісні характеристики ІАЗ публічного управління регіональним розвитком, які стосуються інформаційних потреб, якості та обсягу інформації, життєвого циклу інформації, методології та рівнів збирання та обробки інформації, технічних засобів, цілей регіональної політики, кадрового забезпечення та спеціальних компетентностей. Їх урахування в практичній діяльності дозволяє більш системно підходити до організації діяльності з ІАЗ публічного управління регіональним розвитком.

2. Обґрунтовано складові для формування належного ІАЗ публічного управління регіональним розвитком (інституціональні, компетентнісні, дослідницькі, технологічні, організаційні), які мають системний і водночас трансверсальний характер, динамічно змінюються і тому насамперед потребують підвищення рівня мотивації та компетентності фахівців. Запропоновані набори функцій можуть бути використані для розроблення посадових інструкцій та положень для підрозділів, відповідальних за ІАЗ в органах державної влади та органах місцевого самоврядування, установах та організаціях, які спеціалізуються на регіональній аналітиці, а також для програм підвищення кваліфікації відповідальних працівників. Відповідно, умови реалізації визначених функцій є орієнтирами для прийняття управлінських рішень щодо вдосконалення ІАЗ публічного управління регіональним розвитком.

3. Визначено такі ключові характеристики сучасного стану організації ІАЗ публічного управління регіональним розвитком в Україні: по-перше, виклики і обмеженість доступу до інформації в умовах війни; по-друге, зміна підходів до інформування населення; по-третє, необхідність збору нової інформації (щодо загиблих, постраждалих, зниклих безвісти та полонених цивільних та військовослужбовців, осіб, що вимушено залишили місце проживання, втратили роботу, релокації підприємств та ін.); по-четверте, необхідність оновлення регіональних стратегій та наборів даних; по-п'яте, знівельованість значення існуючих статистичних даних. В сукупності це зумовлює необхідність пошуку нових підходів ІАЗ публічного управління регіональним розвитком.

4. Встановлено, що в Україні мережа дослідницьких структур є досить розвиненою і налічує близько 120 установ (відповідно до Global Go To Think Tank Index Україна входить до групи країн з найбільшою мережею дослідницьких центрів і посідає 19-ту сходинку з 188 держав, які знайшли місце в рейтингу). Попри велику чисельність цих структур, їх загальна ефективність щодо участі в ІАЗ регіонального управління ще залишається на

неналежному рівні, переважно у зв'язку з низьким реальним попитом органів публічної влади на аналітичні продукти. На сьогодні аналітичні центри функціонують переважно завдяки грантам і тому не завжди досліджують регіональну проблематику. Для більш активного їх залучення до регіонального управління необхідно передбачити правові норми щодо необхідності науково-аналітичного забезпечення стратегування регіонального розвитку.

5. Аналіз практик ІАЗ публічного управління регіональним розвитком Сполучених Штатів Америки, Республіки Польща, Республіки Хорватія, Нової Зеландії та інших, а також ЄС, засвідчив поліваріантність підходів та інституційної архітектури в цьому напрямі. Відмінності зумовлені такими чинниками, як унікальність проблем регіонального розвитку, що потребують особливого ІАЗ підходів до їх розв'язання й відповідних організаційно-правових умов інформаційно-аналітичної роботи.

У контексті подальшого застосування в Україні заслуговують на увагу такі інструменти ІАЗ публічного управління регіональним розвитком:

- інструментарій дорожніх карт (досвід ЄС);
- стимулювання обміну досвідом і кращими практиками між регіонами Європи шляхом надання премій за результатами конкурсів;
- науково-дослідницькі семінари із залученням людей із різноманітним компетентностями і досвідом, у тому числі людей із відсталих регіонів, сільських і прикордонних територій (США);
- періодичні соціологічні опитування громадян в процесі формування та реалізації стратегій регіонального розвитку (Польща);
- інтеграція великих даних (Німеччина, Нова Зеландія);
- спільне управління даними (Естонія та Фінляндія).

6. Визначено, що головними підсистемами забезпечення модернізації системи ІАЗ публічного управління регіональним розвитком відповідно до міжнародних стандартів є три взаємопов'язані підсистеми забезпечення: компетентнісного; інституціонального; технологічного.

Підсистема компетентнісного забезпечення включає: формування освітніх програм з підготовки публічних управлінців на основі базових та додаткових спеціальних компетентностей; організацію навчальних заходів для публічних управлінців; забезпечення належного рівня мотивації фахівців до якісного ІАЗ публічного управління регіональним розвитком, долання психологічних бар'єрів у застосуванні цифрових технологій та ін.

До підсистеми інституціонального забезпечення належать заходи та інструменти щодо: інтелектуальної підтримки публічного управління регіональним розвитком; фінансування ІАЗ публічного управління регіональним розвитком; застосування інформаційно-аналітичних інструментів, прийнятих ООН для досягнення Цілей сталого розвитку та ін.

Підсистема технологічного забезпечення охоплює: електронне урядування та екосистему даних; цифровий уряд, стратегії цифрового розвитку та цифрові публічні послуги; бази відкритих даних; інтеграцію даних, інструменти візуалізації даних, ГІС та сторітеллінг.

7. Обґрунтовано практичні пропозиції щодо ІАЗ публічного управління регіональним розвитком:

Кабінетові Міністрів України, Мінрегіону (Мінінфраструктури):

– розробити і затвердити Порядок та умови проведення конкурсного відбору проєктів з удосконалення публічного управління регіональним розвитком та Порядок використання коштів переможцями цього конкурсу, яким передбачити спрямування видатків на інформаційно-консультаційні послуги, соціологічні дослідження, навчання, модернізацію ІКТ, науково-дослідну, інформаційно-комунікативну та аналітичну роботу з розроблення стратегічних та інших планових документів;

– підготувати та затвердити зміни до порядків розроблення стратегій, затверджених постановами Кабінету Міністрів України від 2015 року № 931 та 932, зокрема щодо обов'язкової участі науково-дослідницьких організацій у розробленні регіональних стратегій розвитку та державної стратегії регіонального розвитку;

Мінрегіону (Мінінфраструктури):

– проводити громадські обговорення державної стратегії регіонального розвитку з обов'язковим використанням комплексу таких заходів: розміщення проєктів на офіційних вебсайтах; проведення публічних заходів (науково-практичних конференцій, форумів, громадських слухань, засідань за круглим столом, зборів, зустрічей (нарад) з громадськістю; Інтернет-конференцій, відеоконференцій; проведення засідань громадських рад, інших допоміжних органів, утворених при органах виконавчої влади;

– запроваджувати онлайн-опитування та громадські онлайн слухання як невід'ємні складові належного інформаційно-аналітичного забезпечення публічного управління регіональним розвитком;

– залучати до моніторингу політики регіонального розвитку неурядові організації (агенції регіонального розвитку, наукові установи, аналітичні центри, інші професійні організації);

– забезпечувати системне інформування суспільства щодо державної регіональної політики, реформ та нововведень щодо її формування і реалізації;

Держстату:

– проаналізувати можливості та забезпечити більш оперативне та системне статистичне дослідження розвитку регіонів;

– запровадити системний облік та розміщення інформації про наслідки військової агресії Російської Федерації проти України, яка б охоплювала дані в регіональному розрізі, зокрема щодо пошкодженого майна, чисельності ВПО, обсягів еміграції, обсягів соціальної допомоги, кількості переміщених підприємств та ЗВО;

місцевим органам виконавчої влади, органам місцевого самоврядування:

– залучати для розроблення стратегій та планів відновлення й розвитку науково-експертне середовище та практиків з різноманітним досвідом і компетентностями;

– проаналізувати стан інформаційно-аналітичного забезпечення публічного управління регіональним розвитком на місцевому й регіональному рівні та розробити заходи для системного розвитку підрозділів та окремих осіб щодо належного здійснення ними інформаційно-аналітичного забезпечення публічного управління регіональним розвитком;

зкладам вищої освіти, які здійснюють підготовку фахівців для системи регіонального управління та провадять дослідження у цій сфері:

– удосконалювати освітні програми з навчання фахівців з інформаційно-аналітичного забезпечення публічного управління регіональним розвитком відповідно до актуальних потреб;

– забезпечувати проведення багаторівневих наукових та науково-практичних конференцій щодо інформаційно-аналітичного забезпечення публічного управління регіональним розвитком;

– проводити науково-дослідні роботи щодо інформаційно-аналітичного забезпечення публічного управління регіональним розвитком;

науковим установам, аналітичним центрам:

– брати участь в інформаційно-аналітичному супроводі політики регіонального розвитку, у тому числі розроблення та впровадження Державної стратегії регіонального розвитку, стратегій розвитку територій.

Використання представлених у дисертаційній роботі висновків і пропозицій дозволить суттєво поліпшити якість інформаційно-аналітичного забезпечення публічного управління регіональним розвитком в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітичні центри в Україні: “танки”, “мозкові” осередки чи стейкхолдери інтересів населення – дискусія триває. Фонд “Демократичні ініціативи імені Ілька Кучеріва. 30.09.2019 URL: <https://dif.org.ua/article/analitichni-tsentri-v-ukraini-tanki-mozkovi-oseredki-chi-steykholderi-interesiv-naselennya-diskusiya-trivae> (дата звернення 29.01.2022).
2. Атаманчук Г.В. Государственное управление (организационно-функциональные вопросы): Учебное пособие. М. : ОАО “НПО “Экономика”, 2000. 302 с.
3. Бакуменко В. Д. Державно-управлінські рішення: Навчальний посібник. К. : ВПЦ АМУ, 2012. 344 с.
4. Бакуменко В.Д. Процес управління. *Енциклопедичний словник з державного управління* / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. К. : НАДУ, 2010. С. 604.
5. Бобровська О.Ю. Теоретико-методичне обґрунтування створення нових спеціальностей вищої освіти в контексті сталого розвитку територій. *Аспекти публічного управління*. 2019. Т. 7. № 1-2. С. 95-107.
6. Бородін І.Л. Функції публічного управління. *Юридичний вісник*. 2014. № 3 (32). С. 24-29. URL: http://.law.nau.edu.ua > statji_n3-32_2014 > 7 (дата звернення 02.09.2021).
7. Бюджетний кодекс України: Закон України від 8 липня 2010 року № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення 29.10.2022).
8. Вакуленко, В., Колтун, В. (2020). Дослідницькі проекти у процесах досягнення цілей сталого розвитку: регіональний аспект. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президенті України*. Спеціальний випуск. 2020. С. 48-52.

9. Великий тлумачний словник сучасної української мови : 250000 / уклад. та голов. ред. В. Т. Бусел. Київ; Ірпінь: Перун, 2005. VIII, 1728 с.
10. Висновки та експертиза за напрямом “Децентралізація і реформа публічної адміністрації в Україні”. Рада Європи. URL: <http://www.slg-coe.org.ua/category/documents/appraisals/> (дата звернення 14.11.2021).
11. Волкова В. Н. Теория информационных процессов и систем : учебник и практикум для академического бакалавриата. М. : Издательство Юрайт, 2016. 502 с.
12. Волкова М. А. Оценка эффективности механизма государственного управления экономикой региона в сфере поддержки малого бизнеса. *Вестник Сибир. гос. аэрокосмического ун-та им. акад. М. Ф. Решетнева*. 2009. № 2. С. 438–442.
13. Геоінформаційні технології в екології : Навчальний посібник. Пітак І.В. та ін. Чернівці:, 2012. 273с.
14. Герасименко Г. В. Принципи управління людськими ресурсами високотехнологічного підприємства як методологічний інструмент забезпечення ефективності. *Соціально-трудова відносина: теорія і практика* : зб. наук. пр. Київ: КНЕУ, Вип. 2, 2016. С. 268–279.
15. Горященко Ю.Г. Інформаційно-аналітичне забезпечення у системі статистичного вивчення регіонального розвитку. *Статистика України*. 2013. № 3. С. 21–27. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/su_2013_3_5 (дата звернення 18.11.2019).
16. Данилюк М.О., Струк Н.П. Економіко-аналітична діяльність державного службовця: Навч. посібник. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2005. 192 с.
17. Дегтярьова І.О. Багаторівневе регіональне врядування та багаторівневе регіональне управління: аналіз співвідношення сутнісних характеристик. *Держава та регіони*. Серія: Державне управління, 2016. С. 132-137.

18. Дегтярьова І. О. Конкуренентоспроможність регіону: стратегічні пріоритети та механізми державного управління : монографія. К. : НАДУ, 2012. 368 с.

19. Дегтярьова І.О. Формування державних механізмів регіонального розвитку: еволюційний аспект. *Актуальні проблеми державного управління*: зб. наук. пр. / ОРІДУ [голов. ред. М.М. Іжа]. Вип 1 (45). Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2011. С. 61-63.

20. Державне управління : Курс лекцій / В.Д. Бакуменко, Д.І. Дзвінчук, О.С. Поважний. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2011. 536 с.

21. Державне управління: теорія і практика : монографія / за ред. В. Б. Авер'янова ; В. Б. Авер'янов, В. В. Цвєтков, В. М. Шаповал [та ін.] К. : Юрінком Інтер, 1998. 432 с.

22. Державне управління в Україні : навч. посіб. / за заг. ред. В.Б. Авер'янова. Київ : Юрінком Інтер, 1998. 432 с.

23. Деякі питання діяльності центральних органів виконавчої влади: постанова Кабінету Міністрів України від 17 грудня 2022 р. № 1400. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1400-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення 08.01.2023).

24. Деякі питання забезпечення функціонування інформаційно-комунікаційних систем, електронних комунікаційних систем, публічних електронних реєстрів в умовах воєнного стану: постанова Кабінету Міністрів України від 12 березня 2022 р. № 263. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/263-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення 09.11.2022).

25. Деякі питання оптимізації системи центральних органів виконавчої влади: постанова Кабінету Міністрів України від 2 вересня 2019 року № 829. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/829-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення 10.11.2022).

26. Дегтяр А.О. Державно-управлінські рішення : інформаційно-аналітичне та організаційне забезпечення : Монографія. Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ Магістр, 2004. 224 с.

27. Дзюндзюк В.Б., Мельтюхова Н.М., Фоміцька Н.В. та ін. Публічне адміністрування в Україні: Навч. посібник / [за заг. ред. д-ра ф. наук, проф. В.В. Корженка, к.е.н., доц. Н.М. Мельтюхової. Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ “Магістр”, 2011.

28. Для моніторингу статистичних та адміністративних показників громад створили аналітично-інформаційну систему. Децентралізація. 2022. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/14593> (дата звернення 15.11.2022).

29. Доповідь SIGMA “Звіт про базові вимірювання: Принципи державного управління. Україна”. 2018. URL: <http://www.sigmaweb.org/publications/Baseline-Measurement-Report-2018-Ukraine.pdf> (дата звернення: 14.06.2020).

30. Дяченко Н.П. Інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2013. Вип. 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2013_2_14 (дата звернення 17.10.2019).

31. Дяченко С.А. Діджиталізація як сучасний механізм управління місцевими фінансами в умовах децентралізації влади. *Інвестиції: практика та досвід*. № 15–16/2020. С. 126-131.

32. Електронні реєстри: стан в Україні: кол. моногр. / за ред. О.М. Гладуна; НАН України, Ін-т демографії та соціальних досліджень імені М.В. Птухи. Київ, 2021. 636 с.

33. Електронні реєстри: європейський досвід створення та використання: кол. моногр. / за ред. О.М. Гладуна; НАН України, Ін-т демографії та соціальних досліджень імені М.В. Птухи. Київ, 2021. 271 с.

34. Ефективність державного управління. *Енциклопедія державного управління* : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. К. : НАДУ, 2011. Т. 2 :

Методологія державного управління / наук.-ред. колегія : Ю. П. Сурмін (співголова), П. І. Надолішній (співголова) та ін. 2011. 692 с.

35. Єдиний державний веб-портал відкритих даних. ДП “Державний центр інформаційних ресурсів України”. URL: <https://dir.gov.ua/projects/opendata> (дата звернення: 07.07.2022).

36. Єсмуханова Юлія. Оцінка досліджень у сфері публічної політики в Україні. Звіт за підсумками дослідження. 2019. URL: https://www.irf.ua/wp-content/uploads/2019/10/ttdi_report_ocinka_ukr_pr_03.pdf (дата звернення 15.01.2022).

37. Жидецька В. В. Про стадії нормотворчої діяльності міністерства. *Часопис Київського університету права*. 2015. № 4. С. 101-107. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chkup_2015_4_24 (дата звернення 05.09.2021). !!!

38. Жовнірчик Я. Ф., Квасюк В. В. Електронне врядування та електронна демократія стосовно децентралізації в Україні: стратегії реалізації та розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 1. С. 105–113. <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6981&i=16>.

39. Звіт про проведення моніторингу реалізації Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року та виконання плану заходів з її реалізації на 2018-2020 роки у 2020 році: Мінрегіон. 2021. URL: <https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/derzhavna-rehional-na-polityka/monitorynh/rezultati-realizatsiyi-derzhavnoyi-regionalnoyi-politiki/> (дата звернення 02.08.2022).

40. Звіт про результати діяльності Агенції регіонального розвитку у січні-вересні 2021 року: Мінрегіон. 2021. URL: <https://cutt.ly/UUqvudB> (дата звернення 16.12.2021).

41. Звонар В. П. Людський потенціал. *Енциклопедія Сучасної України: онлайн-версія* / редкол.: І. М. Дзюба та ін.; НАН України, НТШ. Київ: Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2017. URL: <https://esu.com.ua/article-59917> (дата звернення 14.12.2022).

42. Індекс якості відкритих даних Оpendатабота. URL: <https://opendatabot.ua/open/todo> (дата звернення 28.11.2022).

43. Інформаційна складова державної політики та управління : монографія. Соловйов С. Г., та ін. ; заг. ред. Грицяк Н. В. ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Каф. інформ. політики та електрон. урядування. Київ : К.І.С., 2015. 320 с.

44. Інформаційно-комунікативна діяльність органів публічної влади : монографія / В.С. Куйбіда, О.В. Карпенко, П.С. Шпиґа [та ін.] ; за заг ред. В.С. Куйбіди, О.В. Карпенка – 3-тє вид., допов. та перероб. Київ : НАДУ, 2019. 358 с.

45. Інформаційно-пошукова система Ліґа : Закон. URL: <https://ligazakon.net> (дата звернення 02.03.2021).

46. Кальниш Ю.Г. Суб'єкти політичної аналітики в державному управлінні. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej1/txts/Kalnish.htm> (дата звернення 09.01.2022).

47. Клименко Н. Г. Наукове та експертно-аналітичне забезпечення у державному регулюванні діяльності недержавних інституцій в контексті забезпечення національної безпеки України: стан, проблеми, перспективи *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 12 URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/55.pdf (дата звернення 29.12.2022).

48. Клименко Н. Г. Підходи, принципи та методи дослідження державного регулювання діяльності недержавних інституцій у контексті забезпечення національної безпеки. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 7. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1706> (дата звернення 29.12.2022).

49. Конончук С. “Незалежна аналітика не давала державі закрити інформацію, дозувати її й викривлювати сприйняття процесів”. Вебсайт ГС “Коаліція Реанімаційний Пакет Реформ”. 2020, 28 груд. URL: <https://cutt.ly/dEdGzPq> (дата звернення 19.09.2021).

50. Кошовий С.А. Формування сучасного порядку денного КНР: роль аналітичних центрів і експертного середовища. *Краєзнавчі дослідження*. Збірник наукових праць. 2016. URL: <http://chinese-studies.com.ua/uk/Archive/2016/1-2/> (дата звернення 10.09.2021).

51. Критичне мислення. Електронний ресурс “Criticalthinker” URL: <https://criticalthinkerua.wordpress.com/2020/09/25/підтверджувальне-упередження/> (дата звернення 16.07.2022).

52. Куйбіда В., Петроє О., Федулова Л. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу. *Збірник наукових праць Нац. акад. держ. упр. при Президентові України*. 2019. Вип. 1. С. 118–133.

53. Курносів Ю.В., Конотопов П.Ю. Аналітика: методологія, технологія і організація інформаційно-аналітичної роботи. Москва: Видавництво “Русакі”, 2004 г. 550 с.

54. Литвінов В. Діджиталізація державних послуг на прикладі Польщі. URL: <https://nachasi.com/2018/01/31/digital-poland> (дата звернення: 08.12.2022).

55. Лівни Ерік, Галушка В. та інші. Оцінка досліджень з аналізу політики в Україні. Фонд “Демократичні ініціативи імені Ілька Кучеріва”. 2013. URL: https://www.irf.ua/files/ukr/programs/civsoc/ukr_think_tanks.pdf (дата звернення 23.01.2022).

56. Луценко С.М. Особливості комунікативно-інформаційної спрямованості влади в Україні. *Вісн. Нац. ун-ту цивільного захисту України*. Серія: Державне управління. 2014. Вип. 2. С. 1-6. URL: http://educmns.org.ua/nmc/482/Visnik_NUCZU_2014-2.pdf (дата звернення 28.08.2018).

57. M1MT: Система управління містом: вебсайт. URL: <https://magneticonemt.com/systema-upravlinnia-mistom/>. (дата звернення 16.11.2021).

58. Маєвська О.М. Класифікація “мозкових центрів” світу: основні підходи. *Політичне життя*. № 1-2. 2017.

59. Мандзюк О. А. Поняття та зміст аналітичної діяльності. *Підприємництво, господарство і право*. 2017. № 10. С. 171–176.

60. Марутян Р. Р. Інтелектуально-ресурсне забезпечення державного управління у сфері національної безпеки України : монографія. Київ : ЦП “Компринт”, 2020. 410 с.

61. Марутян Р. Інформаційні технології інтелектуального управління у публічно-управлінській практиці: зарубіжний та вітчизняний досвід. *Вісник Національного університету цивільного захисту України : зб. наук. пр. Серія “Державне управління”*. Харків : НУЦЗУ, 2018. Вип. 2 (9). С. 146–153.

62. Матвієнко С. “Про важливість існування аналітичних центрів для розвитку країни”. Вебсайт “Лабораторія законодавчих ініціатив”. 2021. URL: <https://cutt.ly/1EdG57y> (дата звернення 14.09.2021).

63. Меліхов К. В. Шляхи удосконалення інформаційного забезпечення органів державної влади. *Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти : зб. наук. пр.* Харків : ТТУ “ХП”, 2010. Вип. 27(31) : V Кримські педагогічні читання “Педагогіка вищої школи 21-го століття та формування національної гуманітарно-технічної еліти” : у 3 ч. Ч. 3. С. 60–64.

64. Мельник Т.О. Окремі аспекти організації інформаційно-аналітичного забезпечення публічного управління регіональним розвитком. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. К. : НАДУ, 2018. №2. С. 253-265.

65. Мельник Т.О. Організаційно-правові засади участі аналітичних центрів в управлінні регіональним розвитком. *Збірник наукових праць “Вісник післядипломної освіти”, серія “Соціальні та поведінкові науки”*. Вип. 19 (48) 2022. Київ. С. 227-246.

66. Мельник Т.О. Складові належного інформаційно-аналітичного забезпечення публічного управління регіональним розвитком. *Ефективність державного управління : зб. наук. пр.* Вип. 4(65) : у 2 ч. Ч. 1 / за заг. ред. чл.-

кор. НАН України В.С. Загорського, А.В. Ліпенцева. Львів. ЛРІДУ НАДУ, 2020. С.139-154.

67. Мельник Т. О., Дегтярьова І. О. Спеціальні компетентності фахівців, які здійснюють інформаційно-аналітичне забезпечення публічного управління регіональним розвитком. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 18. С. 72–77.

68. Мельниченко Б. Б. Функції публічного управління: поняття та види. *Право і суспільство. Серія “Адміністративне право і адміністративний процес, інформаційне право”*. 2019. № 5. Ч. 2 С.101-107. URL: http://www.pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2019/5_2019/part_2/12.pdf (дата звернення 14.07.2022).

69. Мірошник О. “Чи є в Україні “Центри впливу” або роль аналітичних центрів в формуванні політики в державі”. Вебсайт “Фонд місцевої демократії”. 2019, 18 лист. URL: <https://cutt.ly/4EdDgzu> (дата звернення 11.09.2021).

70. Міжнародна хартія відкритих даних. Дія. Відкриті дані. URL: <https://diia.data.gov.ua/info-center/charter> (дата звернення 05.07.2022).

71. Національна доповідь “Цілі Сталого Розвитку: Україна”. URL: http://www.un.org.ua/images/SDGs_NationalReportUA_Web_1.pdf (дата звернення 28.10.2018).

72. Національна парадигма сталого розвитку України / за заг. ред. академіка НАН України, д.т.н., проф., засл. діяча науки і техніки України Б. Є. Патона. К.: Державна установа “Інститут економіки природокористування та сталого розвитку Національної академії наук України”, 2012. 72 с.

73. Новицька Пауліна. Варшава-2030 – партисипаційне створення стратегії розвитку міста. 2020 URL: <https://www.oporaua.org/news/samovriaduvannia/partysypatsiia/20116-varshava2030-partisipatsiine-stvorennia-strategiyi-rozvitku-mista> (дата звернення 27.10.2021).

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

75. Орлов О.В. Аналіз регіональний. *Енциклопедія державного управління* : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк та ін. Т. 5: Територіальне управління / наук.-ред. колегія : О. Ю. Амосов, О. С. Ігнатенко та ін. ; за ред. О. Ю. Амосова, О. С. Ігнатенка, А. О. Кузнецова. Х. : Вид-во ХарPI НАДУ “Магістр”, 2011. 408 с.

76. Орлова Н. Підготовка фахівців з публічного управління в умовах євроінтеграції України. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2019. № 3. С. 139-150. URL: [https://doi.org/10.31617/zt.knute.2019\(104\)12](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2019(104)12) (дата звернення 20.08.2021).

77. Орлова Н. Цифрові компетентності лідера на державній службі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 98-102. URL: <https://10.32702/23066814.2021.9.98> (дата звернення 20.08.2021).

78. Основи регіонального управління в Україні : підручник. Авт.-упоряд. : В. М. Вакуленко, М. К. Орлатий, В. С. Куйбіда та ін.; за заг. ред. В.М. Вакуленка, М.К. Орлатого. К. : НАДУ, 2012. 576 с.

79. Офіційний вебпортал парламенту України “Законодавство України” URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення 20.02.2021).

80. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 13.07.2022).

81. Офіційний сайт Державної фіскальної служби України. URL: <http://sfs.gov.ua/arhiv/modernizatsiya-dps-ukraini/arkhiv/proekt--modernizatsiya-derj/podatkovui-blok/> (дата звернення 20.02.2021).

82. Офіційний сайт Міністерства регіонального розвитку та фондів ЄС Республіки Хорватія. URL: <https://razvoj.gov.hr/o-ministarstvu> (дата звернення 14.05.2020).

83. Офіційний сайт Міністерства розвитку громад та територій України. URL: www.minregion.gov.ua (дата звернення: 10.06.2020).

84. Панасюк Б. Прогнозування економічного розвитку України. *Економіка України*. 2000. № 9. С. 36-44.

85. Петренко І. І. Аналітичні центри. *Велика українська енциклопедія*. URL: [https://vue.gov.ua/Аналітичні центри](https://vue.gov.ua/Аналітичні_центри) (дата звернення: 3.01.2022).

86. Питання Міністерства цифрової трансформації: постанова Кабінету Міністрів України від 18 вересня 2019 р. № 856. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-%D0%BF/ed20221111#Text> (дата звернення 29.07.2022).

87. Половцев О. В., Рачинський А. П. Сучасні підходи до формування методологічного змісту механізмів трансформації управлінських рішень у системі державного управління. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія : Державне управління*. 2018. № 1. С. 52-60. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2018_1_10 (дата звернення 20.09.2022).

88. Попроцький О.П. Інформаційна складова стратегічного управління: теоретико-методологічні засади : монографія. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ : АА Тандем, 2020. 389 с.

89. Попроцький О.П. Особливості етапізації інформаційного супроводу стратегічного управління. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія : Державне управління*. 2020. № 1. С. 103-109.

90. Про Державний бюджет України на 2014 рік: Закон України від 16 січ. 2014 р. № 719-VII. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/719-18> (дата звернення 08.12.2022).

91. Про Державний бюджет України на 2015 рік: Закон України від 28 груд. 2014 р. № 80-VIII. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/80-19> (дата звернення 08.12.2022).

92. Про Державний бюджет України на 2016 рік: Закон України від 25 груд. 2015 р. № 928-VIII. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/928-19/ed20170101/paran121#n121> (дата звернення 08.12.2022).

93. Про Державний бюджет України на 2017 рік: Закон України від 21 груд. 2016 р. № 1801-VIII. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1801-19/ed20170101/paran129#n129> (дата звернення 08.12.2022).

94. Про Державний бюджет України на 2018 рік: Закон України від 7 грудня 2017 р. № 2246-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2246-19#Text> (дата звернення 08.12.2022).

95. Про Державний бюджет України на 2019 рік: Закон України від 23 листопада 2018 р. № 2629-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2629-19#Text> (дата звернення 08.12.2022).

96. Про Державний бюджет України на 2020 рік: Закон України від 14 листопада 2019 р. № 294-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/294-20> (дата звернення 08.12.2022).

97. Про Державний бюджет України на 2021 рік: Закон України від 15 грудня 2020 року № 1082-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1082-20#Text> (дата звернення 08.12.2022).

98. Про Державний бюджет України на 2022 рік: Закон України від 2 грудня 2021 р. № 1928-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1928-20#Text> (дата звернення 08.12.2022).

99. Про державну статистику: Закон України від 17 вересня 1992 року № 2614-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2614-12#Text> (дата звернення 06.12.2022).

100. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13 січня 2011 р. № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#n259> (дата звернення: 30.11.2022).

101. Про електронні довірчі послуги: Закон України від 5 жовтня 2017 року № 2155-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#n101> (дата звернення 18.12.2022).

102. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05 лютого 2015 р. № 156-VIII. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/156-19> (дата звернення 02.09.2022).

103. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики: постанова Кабінету Міністрів України від 3 листопада 2010 року № 996. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF#Text> (дата звернення 14.12.2022).

104. Про засади реалізації органами виконавчої влади принципів державної політики цифрового розвитку: постанова Кабінету Міністрів України від 30 січня 2019 р. № 56. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/56-2019-%D0%BF#n18> (дата звернення 18.12.2022).

105. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року: постанова Кабінету Міністрів України від 06 серпня 2014 р. № 385 URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-%D0%BF> (дата звернення 04.09.2018).

106. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п#Text> (дата звернення: 10.09.2020).

107. Про затвердження Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації: наказ Мінрегіону від 31 березня 2016 р. № 79 (у редакції від 16 червня 2020 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0632-16#Text> (дата звернення 07.09.2022).

108. Про затвердження Національної рамки кваліфікацій: постанова Кабінету Міністрів України від 23 лист. 2011 р. № 1341. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-%D0%BF/ed20200702#Text>

(дата звернення 18.08.2021).

109. Про затвердження Положення про Інтегровану інформаційно-пошукову систему органів внутрішніх справ України : наказ Міністерства внутрішніх справ від 12 жовтня 2009 року № 436. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1256-09#Text> (дата звернення 25.02.2021).

110. Про затвердження Положення про інтегровану систему електронної ідентифікації: постанова Кабінету Міністрів України від 19 червня 2019 р. № 546. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/546-2019-%D0%BF#n10> (дата звернення 14.11.2022).

111. Про затвердження Положення про Міністерство розвитку громад та територій України: постанова Кабінету Міністрів України від 30 квітня 2014 р. № 197. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/197-2014-%D0%BF#Text> (дата звернення 30.12.2022).

112. Про затвердження Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних: постанова Кабінету Міністрів України від 21 жовтня 2015 № 835. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/835-2015-%D0%BF#Text> (дата звернення: 07.07.2022).

113. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : постанова Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 р. № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF> (дата звернення 22.07.2021).

114. Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів: постанова Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2015 р.

№ 932. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/932-2015-п> (дата звернення: 10.06.2020).

115. Про затвердження Порядку розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України і плану заходів з її реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених Стратегії і плану заходів: постанова Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2015 р. № 931. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/931-2015-%D0%BF#Text> (дата звернення: 10.09.2022).

116. Про затвердження стандарту вищої освіти за спеціальністю 281 “Публічне управління та адміністрування” для другого (магістерського) рівня вищої освіти: наказ Міністерства освіти і науки України від 04 серп. 2020 р. № 1001. URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-zatverdzhennya-standartu-vishoyi-osviti-za-specialnistyu-281-publichne-upravlinnya-ta-administruvannya-dlya-drugogo-magisterskogo-rivnya-vishoyi-osviti> (дата звернення 17.07.2021).

117. Про затвердження Типового положення про агенцію регіонального розвитку: постанова Кабінету Міністрів України від 11.02.2016 № 258. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/en/258-2016-%25D0%25BF#Text> (дата звернення 14.12.2021).

118. Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах: Закон України від 5 липня 1994 року № 80/94-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 10.12.2022).

119. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України: Закон України від 5 жовтня 2017 року № 2163-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text> (дата звернення 10.12.2022).

120. Про публічні електронні реєстри: Закон України від 18 листопада 2021 року № 1907-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1907-20#Text> (дата звернення 11.11.2022).

121. Про реалізацію експериментального проекту із створення, впровадження та забезпечення функціонування Єдиної цифрової інтегрованої

інформаційно-аналітичної системи управління процесом відбудови інфраструктури: постанова кабінету міністрів України від 15 листопада 2022 року № 1286. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1286-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення 15.12.2022).

122. Про стимулювання розвитку регіонів: Закон України від 8 вересня 2005 року № 2850-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2850-15#Text> (дата звернення 30.06.2022).

123. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні: Закон України від 15 липня 2021 року № 1667-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text> (дата звернення 11.12.2022).

124. Про столицю України – місто-герой Київ: Закон України 15 січня 1999 року № 401-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/401-14#Text> (дата звернення 08.11.2021).

125. Про схвалення Концепції розвитку електронної демократії в Україні та плану заходів щодо її реалізації: розпорядження Кабінет Міністрів України від 8 листопада 2017 року № 797-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/797-2017-%D1%80#Text> (дата звернення 10.12.2022).

126. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні: розпорядження Кабінет Міністрів України від 20 вересня 2017 року № 649-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#Text> (дата звернення 08.12.2022).

127. Про схвалення Концепції створення інтегрованої інформаційно-аналітичної системи “Прозорий бюджет: розпорядження Кабінету Міністрів України від 11 лютого 2016 р. № 92. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/92-2016-p#Text> (дата звернення 19.02.2021).

128. Про схвалення Стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 травня 2013 р.

№ 386. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/386-2013-%D1%80> (дата звернення 08.09.2018).

129. Про утворення Міжвідомчої координаційної комісії з питань регіонального розвитку: постанова Кабінету Міністрів України від 16 вересня 2015 р. № 714. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/714-2015-%D0%BF#Text> (дата звернення 02.09.2020).

130. Про утворення Міжгалузевої ради з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації: постанова Кабінету Міністрів України від 8 липня 2020 р. № 595. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/595-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення 04.12.2022).

131. Проект PROSTO продовжує надавати підтримку працівникам ЦНАП, які втратили можливість працювати за основним місцем зайнятості. Офіційний сайт Міністерства розвитку громад та територій. URL: <https://www.minregion.gov.ua/press/news/projekt-prosto-prodovzhuye-nadavaty-pidtrymku-praczivnykam-cznap-yaki-vtratylly-mozhlyvist-praczyuvaty-za-osnovnym-miszem-zajnyatosti/> (дата звернення 10.04.2022).

132. Проект рішення Київської міської ради “Про питання управління районами в місті Києві” від 19 жовтня 2021 р. № 08/231-3766/ПР URL: https://kmr.gov.ua/sites/default/files/3766_2.pdf (дата звернення 27.10.2021).

133. Портал спроможності територіальних громад. / За заг. ред. Остапенка П. Київ, 2021. URL: https://tdukr.maps.arcgis.com/apps/MapJournal/index.html?appid=47f24b79311f44e2863eabe27ccbdc81&fbclid=IwAR3NdmVaXZD_ojyJnqt41UF01jJ5eOuNZLlJALashZLhfl2mg8w5cdv0ohk (дата звернення 10.11.2021).

134. Публічне управління в умовах інституційних змін : колективна монографія / За наук. редакції д. держ. упр. Р. В. Войтович та П.В. Ворони. Київ. 2018. 475 с.

135. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід: монографія /

За заг. ред. С. Чернова, В. Воронкової, В. Банаха, О. Сосніна, П. Жукаускаса, Й. Ввайнхардт, Р. Андрюкайтене. Запоріжжя: РВВ ЗДІА, 2016. 608 с.

136. Публічне управління : термінол. слов. / уклад. : В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2018. 224 с.

137. Пульс Угоди – моніторинг реалізації плану заходів з виконання Угоди: вебсайт. URL: <http://pulse.eu-ua.org> (дата звернення: 18.06.2020).

138. Рачинський А.П. Інформаційно-технологічні та аналітичні інструменти в регіональному управлінні: досвід Естонії. № 11. (2022): *Державне управління: удосконалення та розвиток*. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/705> (дата звернення 01.12.2022).

139. Рачинський А.П. Управління знаннями у розвитку професійних компетентностей публічних службовців. № 10 (2022): *Державне управління: удосконалення та розвиток*. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/625> (дата звернення 16.11.2022).

140. “Регіональна політика в Україні: громадський моніторинг стратегій регіонального розвитку”: проєкт, ГО “Інститут громадянського суспільства”, 2014 URL: <https://bit.ly/34oLSvm> (дата звернення 22.01.2022).

141. Регіональне управління : підручник / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, В. М. Вакуленка, М. К. Орлатого. К. : НАДУ, 2014. 740 с.

142. Регіональні, муніципальні ГІС : вебсайт ESRI. URL: <http://www.esri.ua/> (дата звернення 18.11.2021).

143. Реєстр суб’єктів освітньої діяльності: Єдина державна електронна база з питань освіти. 2018. URL: <https://registry.edbo.gov.ua/search/> (дата звернення 06.10.2022).

144. Реєстр суб’єктів освітньої діяльності: Єдина державна електронна база з питань освіти. 2022. URL: <https://registry.edbo.gov.ua/search/>.

145. Рейтинг прозорості 100 міст України. URL: <https://transparentcities.in.ua/transparency-rating> (дата звернення 11.12.2022).
146. Реформування державного управління регіональним розвитком: стан, проблеми, перспективи / С. О. Біла, О. В. Шевченко, М. О. Кушнір, В. І. Жук [та ін.]. К. : НІСД, 2012. 96 с.
147. Савков А., Дегтярьова І. Удосконалення освітньо-професійних програм у галузі публічного управління та адміністрування в контексті забезпечення сталого розвитку. *Збірник наукових праць Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Спецвипуск*. 2020. С.15-20.
148. Саймон Г. Науки об искусственном / Г. Саймон ; [пер. с англ. Э. Л. Напельбаума ; послесл. О. К. Тихомирова]. М. : Мир, 1972. 147 с.
149. Саричев Ю.О. Аналіз підходів до визначення ролі та місця інформаційного забезпечення в системі державного управління. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія : Державне управління*. 2016. № 3. С. 138-143.
150. Система правової підтримки “ІНФОДИСК”. URL: <http://www.infodisk.com.ua> (дата звернення 22.02.2021).
151. Ситуативні центри органів державної влади : наук. розробка / авт. кол. : А. І. Семенченко, І. В. Клименко, А. В. Журавльов та ін. ; за заг. ред. д-ра наук держ. упр., проф. А. І. Семенченка. К. : НАДУ, 2013. 60 с.
152. Состояние региона северных стран. Совет министров северных стран. 2018. URL: <https://norden.diva-portal.org/smash/get/diva2:1191016/FULLTEXT01.pdf> (дата звернення 15.11.2022).
153. Сторітелінг як ефективний варіант неформального навчання. URL: <https://www.airo.com.ua/storitelling-yak-efektivniy-variant-neformalnogo-navchannya/> (дата звернення 11.07.2022).
154. Стратегія прогресу Литви: “Литва – 2030” (Lithuania’s Progress Strategy “Lithuania 2030”). URL: <http://www.lrv.lt/bylos/veikla/lithuania2030.pdf> (дата звернення 12.05.2015).

155. Сурмін Ю. П. Аналітика державного управління: сутність і тенденції розвитку. URL: <http://www.academy.gov.ua> (дата звернення 01.08.2018).

156. Телешун С. О., Рейтерович І. В. Інформаційно-аналітична діяльність в державному управлінні : навч.-метод. матеріали. К. : НАДУ, 2013. 36 с.

157. Телешун С.О., Сьомін С.В., Титаренко О.Р., Рейтерович І.В., Вировий С.І. Політична аналітика в системі публічного управління. К.: НАДУ, 2008. 284 с.

158. Тинкован О.В. Неурядові дослідні організації. *Енциклопедія державного управління* : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; наук.-ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. Т. 8 : Публічне врядування / наук.-ред. кол. : В. С. Загорський (голова), С. О. Телешун (співголова) та ін.; Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. 630 с.

159. Токар М. Актуальність публічної взаємодії неурядових організацій національних меншин і територіальних громад. *Влада і суспільство: зб. наук. пр.* Вип. 8. Чернівці: Букрек, 2021. С. 66 – 76.

160. Токар М. Актуальність сучасної цифрової комунікації для розвитку територіальних громад в Україні. *Ефективність державного управління: Зб. наук. пр.* Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України. Вип. 2 (67): у 2 ч. / за заг. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2021. С. 92–102.

161. Токар М. Громадські організації України в системі розвитку публічно-управлінських відносин: монографія / Львівський регіональний інститут державного управління НАДУ при Президентові України. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2020. 412 с.

162. Токар М. Ю. Діджиталізація як оптимізація взаємодії публічної влади і громадських організацій. *Аспекти публічного управління.* Том 8.

Спецвипуск. № 1. Дніпро, 2020. С. 130 – 132. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/779/754>.

163. Токар М. Ю. Потенціал взаємовпливу держави, місцевого самоврядування і громадських організацій в Україні: інтеграція досвіду, ініціатив, можливостей. *Ефективність державного управління: зб. наук. пр.* Вип. 4 (57): у 2 ч. Ч. 1 / за заг. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2018. С. 26 – 36. URL: <http://edu.lvivacademy.com/article/view/164592> (дата звернення 01.10.2022).

164. У Києві цифровізують роботу комунальних служб. 2021, 20 жовт. Офіційний портал Києва. URL: https://kyivcity.gov.ua/news/u_kiyevi_tsifrovizuyut_robotu_komunalnikh_sluzhb/ (дата звернення 30.10.2021).

165. Україна долучилася до Програми “Цифрова Європа”: що це означає. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/ukraina-doluchylasia-do-prohramy-tsyfrova-ievropa-shcho-tse-oznachaie> (дата звернення 18.12.2022).

166. Українські аналітичні центри. URL: <https://thinktwiceua.org/uk/think-tanks/ukraine/> (дата звернення 10.01.2022).

167. Утрехтська декларація про добре місцеве та регіональне врядування в неспокійний час: проблеми змін, прийнята 17 лист. 2009 р. Радою Європи. Офіційний переклад. URL: https://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=994_a16#Text (дата звернення 20.04.2022).

168. Федорчак О. Класифікація механізмів державного управління. *Науковий вісник Демократичне врядування*. Вип. 1. 2008. URL: http://lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik/fail/O_Fedorchak.pdf (дата звернення 16.06.2022).

169. Чабанна М.В. Вплив ідей Г. Саймона на становлення теорії прийняття політичних рішень. *Наукові записки*. Том 108. Політичні науки. Теорія та методологія політичної науки. 2010. С. 3-8. <http://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/3755> (дата звернення 14.09.2022).

170. Чикаренко О.О. Чикаренко І.А. Муніципальна геоінформаційна система. *Енциклопедія державного управління* : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк та ін. Т. 5: Територіальне управління / наук.-ред. колегія : О. Ю. Амосов, О. С. Ігнатенко та ін. ; за ред. О. Ю. Амосова, О. С. Ігнатенка, А. О. Кузнецова. Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ “Магістр”, 2011. 408 с.

171. Швидюк, С. Регіональна політика Польщі: ретроспектива і погляд у майбутнє. *Політологічні та соціологічні студії*. Т. XII. Політичні виміри процесів європейської інтеграції : зб. наук. праць / наук. ред. А. М. Круглашов. 12. 2013. С. 313-325.

172. Якименко Ю., Рачок А. “Аналітичні центри сьогодні й завтра: погляд з України”. Вебсайт “Центр Разумкова”. 2021. 1 лип. URL: <https://cutt.ly/LEdDI6E> (дата звернення 11.09.2021).

173. Янг Э. Как написать действенный аналитический документ в сфере государственной политики: Практическое пособие для советников по государственной политике в Центральной и Восточной Европе / Пер. с англ. Ю.Д. Полянского. Науч. ред. пер. А. И. Килиевич / Э. Янг, Л. Куинн. К.: “К.И.С.”, 2003. 124 с.

174. Abdulla, Ahmed, Janiszewska-Kiewra, Ewa, and Podlesny, Jannik. Data ecosystems made simple. McKinsey Digital. 2021. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/tech-forward/data-ecosystems-made-simple> (дата звернення 29.06.2022).

175. Abelson, Donald E. Do Think Tanks Matter? Assessing the impact of public policy institutes. 2nd edition. 2009. URL: <https://bit.ly/3rtaBrn/> (дата звернення 09.01.2022).

176. Access to European Union law. URL: <http://eur-lex.europa.eu> (дата звернення 17.02.2021).

177. Big Data Analytics for Public Administration. URL: https://www.lec-expo.com/public/exposants_files/Broschre_Big_Data_Analytics_in_der_ffentliche_n_Verwaltung-EN.pdf (дата звернення 11.10.2020).

178. Černiauskiėnė, Nendrė. Strategic Management of Public Sector Institutions. Student Workbook. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2014. 114 p. URL: <http://docplayer.net/41547517-Strategic-management-of-public-sector-institutions.html> (дата звернення 17.08.2021).

179. Charter for Multilevel Governance in Europe: Resolution of the Committee of the Regions, as of 2-3 April 2014. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52014XR1728&from=EN> (дата звернення 11.12.2020).

180. Cognitive Biases: Three Common Types Illustrated. Visual capitalist – online publisher. URL: <https://www.visualcapitalist.com/cp/cognitive-biases-three-common-types-illustrated/> (дата звернення 18.07.2022).

181. Core Competencies in Master of Public Administration Programs: Perspectives from Local Government Managers. Network of Schools of Public Policy, Affairs, and Administration. 2018. URL: http://www.naspaa.org/JPAEMessenger/Article/VOL23-1/JPAE%2023_01%2020170118%2007_Haupt.pdf (дата звернення 24.09.2018).

182. Directorate-General. Regional and Urban Policy. European Commission. URL: https://commission.europa.eu/about-european-commission/departments-and-executive-agencies/regional-and-urban-policy_en#leadership-and-organisation (дата звернення 04.11.2022).

183. Datsiuk, A., Nastoishcha, K., Marutian, R. Trend of self-organization of the population in conditions of conflictogenic transformations of the world political system: challenges and prospects. *Ad Alta-Journal of Interdisciplinary Research*; 12(1):224-227, 2022. Artigo em Inglês. URL: <https://pesquisa.bvsalud.org/global-literature-on-novel-coronavirus-2019-ncov/resource/pt/covidwho-1798283?lang=ru> (дата звернення 18.10.2022).

184. Diachenko, S., Buha, V., Shchetinina, T., Olentiev, R., & Uhodnikova, O. (2021). Formation of priorities for the public education management system development. *Linguistics and Culture Review*, 5(S4), 358-]0. <https://doi.org/10.21744/lingcure.v5nS4.1612> (дата звернення 23.11.2022).

185. Diachenko, Svitlana, A., Buha, Volodymyr, V. Improving administrative control over the legality of decisions of local governments. *E3S Web of Conferences* 284, 07001 (2021) (Les Ulis, France). URL: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202128407001> (дата звернення 23.11.2022).

186. Digital Economy and Society Index (DESI) 2022. European Commission. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/digital-economy-and-society-index-desi-2022> (дата звернення 20.12.2022).

187. Digital Intensity in US Manufacturing. Siemens. The Race to a Digital Future. 2017. URL: https://www.supplychain247.com/paper/digital_intensity_in_us_manufacturing/manufacturing (дата звернення 19.10.2022).

188. Dunayev, I., Hotlib, I., Olvinskaya, J., Fomina, O., Hrybova, D., Olentsevych, N., Popov, Y., & Nosyriev, O. (2022). Development of a system for statistical measurement of the influence of digital technologies on the efficiency of management. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 1(13(115)), 49–58. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.252911> (дата звернення 17.10.2022).

189. Dunayev, I., Kud, A., Latynin, M., Kosenko, A., Kosenko, V., & Kobzev, I. (2021). Improving methods for evaluating the results of digitizing public corporations. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 6 (13 (114)), 17–28. URL: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.248122> (дата звернення 18.10.2022).

190. Dunayev, I., Latynin, M. & Ulyanchenko, Y., (2019). Renewing An Economic Policy For A Rising Ukrainian Region: Smoothing Discrete Shifts And Mastering New Competencies, *Regional Science Inquiry, Hellenic Association of Regional Scientists*, vol. 0(3), pages 133-150, December.

191. Dziembala M. Wyzwania dla polityki spójności realizowanej w Polsce w perspektywie 2014–2020. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*. 2016. Nr. 270. S. 69–76.

192. E-Government Survey 2020. Digital Government in the Decade of Action for Sustainable Development. UN. Department of Economic and Social Affairs. 2020. 364 p. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2020> (дата звернення 05.07.2022).

193. E-Government Survey 2022. The Future of Digital Government. UN. Department of Economic and Social Affairs. 2022. 311 p. URL: <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2022-09/Web%20version%20E-Government%202022.pdf> (дата звернення 23.12.2022).

194. Extract from the Valencia Declaration 15th Conference of European Ministers responsible for local and regional government (Valencia, Spain, 15-16 October 2007). URL: <https://rm.coe.int/1680701699> (дата звернення 02.09.2020).

195. Fifth Estate: Think Tanks, Public Policy and Governance (Brookings Press 2016). URL: <https://www.brookings.edu/book/the-fifth-estate/> (дата звернення 31.01.2022).

196. Finland ranks first in EU digital comparison. Finnish Government Portal. 2022. URL: <https://valtioneuvosto.fi/en/-/10623/finland-ranks-first-in-eu-digital-comparison> (дата звернення 17.10.2022).

197. Floridi, Luciano, "Information: A Very Short Introduction". Oxford University Press. 2010.

198. Guide for Smart Communities: Using GIS Technology for Local Government Management. ICMA / Esri. 2018. URL: <https://icma.org/documents/guide-smart-communities-using-gis-technology-local-government-management> (дата звернення 11.11.2021).

199. Gulick, Luther (1937) Notes on the Theory of Organization. Institute of Public Administration. Columbia University. New York. 216 p. URL: <https://archive.org/details/papersonscienceo00guli/page/n5/mode/2up?view=theater&q=POSDCORB> (дата звернення 24.06.2022).

200. Good Practice Principles for Data Ethics in the Public Sector. 2021. OECD. URL: <https://www.oecd.org/gov/digital-government/good-practice-principles-for-data-ethics-in-the-public-sector.pdf> (дата звернення 30.08.2021)..
201. Haupt, B., Kapucu, N. & Hu, Q. (2017) Core Competencies in Master of Public Administration Programs: Perspectives from Local Government Managers, *Journal of Public Affairs Education*, 23:1, 611-624. URL: <https://doi.org/10.1080/15236803.2017.12002272> (дата звернення 24.09.2018).
202. International City/County Management Association (2017), “Five Critical Competencies for Public Administration Leadership”. URL: <https://icma.org/articles/article/five-critical-competencies-public-administration-leadership> (дата звернення 24.09.2018).
203. International Open Data Charter. URL: <https://opendatacharter.net/>.
204. KNOEMA. Digital Evolution Index. 2022. URL: <https://knoema.com/DEI2020/digital-evolution-index-dei> (дата звернення 04.11.2022).
205. Klymenko N. Improving the quality of competence formation related to public administration aspects of national security among the applicants of higher education. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2022. Vol. 8. № 2. С. 91-97. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/1754/1772> (дата звернення 23.12.2022).
206. Koprić, I. (2011). Contemporary Croatian Public Administration on Reform Waves. *Godišnjak Akademije pravnih znanosti Hrvatske*, 2 (1), pp. 1-39.
207. Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010–2020: Regiony, Miasta, Obszary wiejskie: Dokument przyjęty przez Rade Ministrów dnia 13 lipca 2010 r. URL: <https://www.mir.gov.pl> (дата звернення 04.11.2021).
208. Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2030: Rozwój społecznie wrażliwy i terytorialnie zrównoważony: Dokument przyjęty przez Rade Ministrów dnia 13 lipca 2019 r. URL: <https://www.gov.pl/web/fundusze-regiony/krajowa-strategia-rozwoju-regionalnego> (дата звернення 04.11.2022).

209. Lessig, Larry. The 8 Principles of Open Government Data. 2007. URL: <https://opengovdata.org/> (дата звернення 15.12.2022).
210. Lobschat, L., Mueller, B., Eggers, F., Brandimarte, L., Diefenbach, S., Kroschke, M., Wirtz, J. (2021). Corporate digital responsibility. *Journal of Business Research*, 122, 875–888. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.006> (дата звернення 02.12.2022).
211. McGann, James G., “2020 Global Go To Think Tank Index Report” (2021). TTCSP Global Go To Think Tank Index Reports. 18. URL: https://repository.upenn.edu/think_tanks/18 (дата звернення 09.02.2021).
212. Muller, Aidan & Hashemi, Tom. The challenge for think tanks in the 21st century. *Prospect magazine*. October 7, 2021. URL: <https://www.prospectmagazine.co.uk/sponsored/the-challenge-for-think-tanks-in-the-21st-century> (дата звернення 10.01.2022).
213. OECD Good Practice Principles for Public Service Design and Delivery in the Digital Age. 2022. OECD. URL: <https://www.oecd.org/publications/oecd-good-practice-principles-for-public-service-design-and-delivery-in-the-digital-age-2ade500b-en.htm> (дата звернення 21.09.2022).
214. Oleh Omelchuk, Victoriia Koltun, Oleksandr Deineha, Mykola Popov, Oleksandra Korchynska, Oksana Trusii. (2020) Reforming management activities to improve the efficiency and effectiveness of public administration. *International Journal of Scientific & Technology Research*. IJSTR. Vol. 9 Iss. 3, March 2020 Edition. URL: <http://www.ijstr.org/final-print/mar2020/Reforming-Management-Activities-To-Improve-The-Efficiency-And-Effectiveness-Of-Public-Administration.pdf> (дата звернення 21.12.2022).
215. Open Government Data. OECD. 2022. URL: <https://www.oecd.org/gov/digital-government/open-government-data.htm/> (дата звернення 03.12.2022).

216. Plymouth's 1950s city centre in preservation plea. Published 8 June 2011 URL: <https://www.bbc.com/news/uk-england-devon-13693065> (дата звернення 14.04.2022).

217. Rachynskyi, Anatolii, Public Administration in Ukraine: Adjusting to European Standards, *NISPAcee Journal of Public Administration and Policy* Vol. XIII, No. 1, Summer 2020: 81-108. URL: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57207841675> (дата звернення 14.10.2022).

218. Rahul, Kumar & Banyal, Rohitash. (2020). Data Life Cycle Management in Big Data Analytics. *Procedia Computer Science*. 173. 364-371. URL: https://www.researchgate.net/publication/342615272_Data_Life_Cycle_Management_in_Big_Data_Analytics (дата звернення 12.06.2022).

219. Ratynskyi, V., Tymoshyk, N., Sherstiuk, R., Dudkina, O., Dunayev, I., Petrovska, I., Mital, O., & Nosyriev, O. (2021). Devising scientific and methodological tools to strengthen the economic security of a region through the improvement of technologies for marketing support of tourism. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 4(13(112)), 52–65. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.238397> (дата звернення 25.10.2022).

220. Recommendation of the Council on Digital Government Strategies. OECD. Adopted by the OECD Council on 15 July 2014. URL: <https://www.oecd.org/gov/digital-government/recommendation-on-digital-government-strategies.htm> (дата звернення 12.11.2020).

221. Reconstructing Public Administration after Conflict: Challenges, Practices and Lessons Learned. United Nations: World Public Sector Report 2010. URL: <https://bit.ly/37yZN3T> (дата звернення 14.04.2022).

222. Regional outlook: United States. 2019. URL: https://www.oecd.org/cfe/_United%20States.pdf (дата звернення 27.08.2022).

223. Regional Plan Association. URL: <https://rpa.org/work/reports/new-strategies-for-regional-economic-development> (дата звернення 27.08.2022).

224. Regional Policy. An official website of the European Union. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/en/2021_2027 (дата звернення 25.10.2022).
225. Open, Useful and Re-usable data (OURdata) Index: 2019 - Policy Paper URL: <https://www.oecd.org/gov/digital-government/policy-paper-ourdata-index-2019.htm> (дата звернення 19.11.2022).
226. “REGIOSTARS Awards”. An official website of the European Union. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/index.cfm/en/regio-stars-awards/ (дата звернення 23.09.2022).
227. Register-Based Statistics in the Nordic Countries: Review of Best Practices with Focus on Population and Social Statistics. United Nations publication, 2007. URL: <https://digitallibrary.un.org/record/609979> (дата звернення 29.10.2022).
228. Rethinking Regional Development Policy-making, OECD Multi-level Governance Studies, 2018. OECD Publishing, Paris, available at: <https://dx.doi.org/10.1787/9789264293014-en> (дата звернення 20.05.2020).
229. Reynolds, Matt, Welcome to E-stonia, the world’s most digitally advanced society. 2016. *WIRED Security*. URL: <https://web.archive.org/web/20180917133614/https://www.wired.co.uk/article/digital-estonia> (дата звернення 07.12.2022).
230. Simonsen Jesper. Herbert A. Simon: Administrative Behavior How organizations can be understood in terms of decision processes. *Computer Science*, Roskilde University, Spring 1994. URL: <https://jespersimonsen.dk/Downloads/Simon-introduction.pdf> (дата звернення 18.11.2022).
231. Škarica Mihovil. Implementation Of The Strategy For Public Administration Development In Croatia (2015-2020): A Mid-Term Evaluation. URL: https://www.academia.edu/37661307/Implementation_of_the_Strategy_for_Public_Administration_Development_in_Croatia_2015-2020_A_Mid-Term_Evaluation (дата звернення 24.04.2020).

232. Strategija regionalnog razvoja Republike Hrvatske za razdoblje do kraja 2020. URL: <https://razvoj.gov.hr/o-ministarstvu/djelokrug-1939/regionalni-razvoj/razvojne-strategije/111> (дата звернення 24.04.2020).

233. Sung, C. S., Park, J. Y. (2021). Understanding of blockchain-based identity management system adoption in the public sector. *Journal of Enterprise Information Management*, 34 (5), 1481–1505. doi: <https://doi.org/10.1108/JEIM-12-2020-0532> (дата звернення 20.10.2022).

234. The ICT Development Index. The International Telecommunication Union. 2022. URL: <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/IDI/default.aspx> (дата звернення 27.11.2022).

235. The official website of Government Agency on statistics. URL: <https://www.stats.govt.nz/integrated-data/integrated-data-infrastructure/> (дата звернення 14.01.2020).

236. The Path to Becoming a Data-Driven Public Sector. URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/9cada708-en/index.html?itemId=/content/component/9cada708-en> (дата звернення 14.06.2022).

237. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development, Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015. URL: <https://undocs.org/en/A/RES/70/1> (дата звернення 27.11.2018).

238. Thapa, Ishwor. (2020). Public Administration: Meaning, Scope and Its Nature. URL: [10.13140/RG.2.2.33704.80641](https://doi.org/10.13140/RG.2.2.33704.80641) (дата звернення 27.06.2022).

239. Ukraine: Millions of displaced traumatised and urgently need help, say experts/ Office of the High Commissioner Human Rights. 05.05.2022. <https://www.ohchr.org/en/press-releases/2022/05/ukraine-millions-displaced-traumatised-and-urgently-need-help-say-experts> (дата звернення 08.05.2022).

240. The Leaders' Path to Digital Value. Boston Consulting Group. Grebe Michael and others. 2021. URL: <https://www.bcg.com/publications/2021/digital-acceleration-index> (дата звернення 05.06.2022).

241. Vakulenko, V., & Koltun, V. (2019). Antientropic tools for providing sustainable balanced regional development. *Baltic Journal of Economic Studies*, 5(1), Pp. 21-26. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/594> (дата звернення 20.12.2022).
242. Verbivska L., Lutsiv R., Dehtiarova I., Melnyk T., Domin M. Analysis of Current Trends in the Regional Smart Economy: Challenges and Prospects for Ukraine. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2022. 1(42), pp. 351–360. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3718> (дата звернення 10.05.2022).
243. Visual capitalist – online publisher. URL: <https://www.visualcapitalist.com/> (дата звернення 05.06.2022).
244. World Digital Competitiveness Ranking. IMD. 2022. URL: <https://www.imd.org/centers/world-competitiveness-center/rankings/world-digital-competitiveness/> (дата звернення 25.11.2022).
245. World Economic Forum (2018), “10 skills you'll need to survive the rise of automation”, available at: <https://www.weforum.org/agenda/2018/07/the-skills-needed-to-survive-the-robot-invasion-of-the-workplace> (дата звернення 20.09.2018).
246. World Economic Forum (2018), “Why we need both science and humanities for a Fourth Industrial Revolution education”, available at: <https://www.weforum.org/agenda/2018/09/why-we-need-both-science-and-humanities-for-a-fourth-industrial-revolution-education/> (дата звернення 30.09.2018).
247. 50 Cognitive Biases in the Modern World. Visual capitalist – online publisher. URL: <https://www.visualcapitalist.com/50-cognitive-biases-in-the-modern-world/> (дата звернення 30.06.2022).

ДОДАТКИ

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

2. Мельник Т.О. Окремі аспекти організації інформаційно-аналітичного забезпечення публічного управління регіональним розвитком. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. К. : НАДУ, 2018. №2. С. 253-265. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnadu_2018_2_18.

DOI: 10.36030/2664-3618-2018-2-253-265.

2. Мельник Т. О. Складові належного інформаційно-аналітичного забезпечення публічного управління регіональним розвитком. *Ефективність державного управління* : зб. наук. пр. Вип. 4(65) : у 2 ч. Ч. 1 / за заг. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2020. С. 139-154. URL: <https://epa.nltu.edu.ua/index.php/journal/article/view/35>.

DOI: 10.33990/2070-4011.65.2020.226466.

3. Мельник Т. О., Дегтярьова І. О. Спеціальні компетентності фахівців, які здійснюють інформаційно-аналітичне забезпечення публічного управління регіональним розвитком. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 18. С. 72–77. *Особистий внесок*: запропоновано перелік спеціальних базових компетентностей, якими мають володіти фахівці з інформаційно-аналітичного забезпечення публічного управління регіональним розвитком, а саме відповідно до дескрипторів Національної рамки кваліфікацій (знання, уміння/навички, комунікація, відповідальність і автономія). URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/18_2021.pdf.

DOI: 10.32702/2306-6814.2021.18.72.

4. Мельник Т.О. Організаційно-правові засади участі аналітичних центрів в управлінні регіональним розвитком. Збірник наукових праць “Вісник післядипломної освіти”, серія “Соціальні та поведінкові науки”. Вип. 19 (48) 2022. Київ. С. 227-246. URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/visnyk_PO/19_48_2022/social/Bulletin_19_48_Social_and_behavioral_sciences_Melnyk.pdf.

DOI: 10.32405/2522-9931-2022-19(48)-227-246.

5. Verbivska L., Lutsiv R., Dehtiarova I., Melnyk T., Domin M. Analysis of Current Trends in the Regional Smart Economy: Challenges and Prospects for Ukraine. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2022. 1(42), pp. 351–360 (**Web of Science**). *Особистий внесок: охарактеризовано вплив цифровізації на розвиток регіонів та описано практики інформаційно-аналітичного забезпечення регіонального управління*. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3718>.

DOI: /10.55643/fcaptr.1.42.2022.3718.

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

1. Мельник Т.О. Міжнародні стандарти практико-орієнтованих компетентностей фахівців у галузі публічного управління та адміністрування. *Актуальні питання підготовки фахівців у сфері публічного управління та адміністрування* : матеріали щоріч. наук.-практ. конф. за міжнар. участю. (Київ, 1-2 листоп. 2018 р.) : у 2 т. / ред. колегія: В. С. Куйбіда, А.П. Савков, І.О. Дегтярьова та ін. Київ : НАДУ, 2018. Т. 1. С. 243–247.

2. Мельник Т.О. Інструменти інформаційно-аналітичного забезпечення сталого розвитку України та її регіонів. *Теорія та практика публічного управління та адміністрування у XXI сторіччі* : матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю здобувачів вищої

освіти та молодих вчених (Київ, 30 листоп. 2018 р.) : за заг. ред. В. С. Куйбіди, О. М. Петроє, І. О. Дегтярьової. Київ : НАДУ, 2018. С. 221–223.

3. Мельник Т.О. Організаційно-інформаційне забезпечення управління регіональним розвитком Хорватії: кейс для України. *Україна 2030: публічне управління для сталого розвитку* : матеріали щоріч. міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 2020 р.) : у 3 т. / за заг. ред. А. П. Савкова, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2020. Т. 3. С. 89-91.

4. Мельник Т.О. Застосування інструменту інтеграції даних в публічному управлінні. *Державне і муніципальне управління: теорія, методологія, практика* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Запоріжжя, 5-6 березня 2021 р. Запоріжжя: Класичний приватний університет, 2021. С. 42-45.

5. Мельник Т.О. Актуальні компетентності для реалізації цілі державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки щодо інформаційно-аналітичного забезпечення. *30 років незалежності України: досягнення, виклики, перспективи* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 10 верес. 2021 р.) за заг. ред. Л.Г. Комахи, О.М. Андрєєвої, В.А. Гошовської. Київ: ННІ ПУДС КНУ, 2021. с. 266-267.

6. Мельник Т.О. Геоінформаційні системи управління територіальним розвитком. *Місьцеве самоврядування в Україні та світі: теорія і практика* : матеріали I міжнар. наук.-практ. конф. (м. Полтава, 7 грудня 2021 р.) за заг. ред. Т.М. Лозинської, О.В. Дорофєєва. Полтава : ПДАУ, 2021. с. 304-308.

7. Мельник Т.О., Рожнова Т.Є. Напрями посилення ролі Think Tanks в подоланні розриву між знаннями та політикою. *Сучасні політичні технології: досвід та перспективи реалізації в Україні*: матеріали Всеукр. відкритої наук.-практ. конф., м. Київ, Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського, 17 грудня 2021 р.; ред. колегія : Ія Дегтярьова, Владислав Котляр, Олександр Кульга, Тетяна Мельник та ін. К.: ДКС-Центр, 2021. с. 20-25.

8. Мельник Т.О. Виклики та завдання щодо інформаційно-аналітичного забезпечення регіонального управління в умовах війни та в поствоєнний період. *Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Київ, 15-28 квітня 2022 р.), ред. колегія : І.О. Дегтярьова, В.С. Куйбіда, П.М. Петровський та ін., уклад. Т.О. Мельник. Т. 1. К. : ДЗВО “УМО” НАПН України, 2022. 213 с.

Наукові праці, які додатково відображають наукові результати дисертації:

1. Мельник Т.О. Шляхи підвищення спроможності посадових осіб об'єднаних територіальних громад до стратегічного планування. *Інституціоналізація публічного управління в Україні: стан проблем та перспективи розвитку* : монографія ; за заг ред. С.К. Хаджирадевої. Київ : НАДУ, 2018. С. 163-172.

2. Мельник Т.О. Підходи до наукової діяльності за умов демократизації українського суспільства; Наукова результативність та практична значимість комплексного наукового проєкту “Державне управління та місцеве самоврядування”. *Модернізація галузі науки державного управління в умовах суспільних реформ в Україні*: монографія / за заг. ред. О. М. Петроє, Л. І. Федулової. Київ: НАДУ, 2020. С. 193-205; 232-251. Свідоцтво про реєстрацію авторського права на твір від 16 вересня 2020 р. № 99737.

3. Методичні матеріали з підготовки до вступних випробувань до Національної академії державного управління при Президентіві України у 2020 році / уклад.: В. М. Вакуленко та ін. ; за ред. А. П. Савкова, І. О. Дегтярьової, Т. О. Мельник. Київ : НАДУ, 2020. 200 с.

4. Мельник Т.О. Державна цільова програма. Публічне управління : термінол. слов. / уклад. : В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2018. С. 35-36.

5. Мельник Т.О. Проектна діяльність органів публічної влади. Публічне управління : термінол. слов. / уклад. : В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2018. С. 134-135.

6. Сучасні політичні технології: досвід та перспективи реалізації в Україні : матеріали Всеукр. відкритої наук.-практ. конф., м. Київ, Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського, 17 грудня 2021 р.; ред. колегія : Ія Дегтярєва, Владислав Котляр, Олександр Кульга, Тетяна Мельник та ін. К.: ДКС-Центр, 2021. 176 с.

7. Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах, м. Київ, ДЗВО “Університет менеджменту освіти” НАПН України, 15-28 квітня 2022 р.; ред. колегія : І.О. Дегтярєва, В.С. Куйбіда, П.М. Петровський та ін., уклад. Т.О. Мельник. Т. 1. К. : ДЗВО “УМО” НАПН України, 2022. 213 с.

8. Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах, м. Київ, ДЗВО “Університет менеджменту освіти” НАПН України, 15-28 квітня 2022 р.; ред. колегія : І.О. Дегтярєва, В.С. Куйбіда, П.М. Петровський та ін., уклад. Т.О. Мельник. Т. 2. К. : ДЗВО “УМО” НАПН України, 2022. 246 с.

9. Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах, м. Київ, ДЗВО “Університет менеджменту освіти” НАПН України, 15-28 квітня 2022 р.; ред. колегія : І.О. Дегтярєва, В.С. Куйбіда, П.М. Петровський та ін., уклад. Т.О. Мельник. Т. 3. К. : ДЗВО “УМО” НАПН України, 2022. 155 с.

Складові ефективності публічного управління регіональним розвитком

Складові	Зміст складових	Спосіб визначення
результативність	досягнення запланованого результату в управлінні розвитком регіонів;	розраховується через співвідношення показників, що відображають досягнуті за певний період зміни в соціально-економічній, екологічній, гуманітарній та ін. ситуації в регіоні, з планованими або прогнозними показниками;
економічність	ощадливе витрачання, збереження природних, матеріальних, фінансових, людських, інформаційних та інших ресурсів в процесі публічного управління регіональним розвитком;	розраховується через співвідношення між ресурсами, витраченими для досягнення цілей розвитку регіону і мінімально можливими з урахуванням вимог до якості публічних послуг
продуктивність	спрямованість на створення матеріальних та нематеріальних суспільних благ;	Розраховується як кількість створених благ за одиницю часу

Джерело: розвинуто автором за матеріалами [12].

**Складові належного інформаційно-аналітичного забезпечення
публічного управління регіональним розвитком, їх функції та умови реалізації**

Складові	Функції та змістові характеристики	Умови реалізації функцій
1	2	3
інституціональні	<ul style="list-style-type: none"> - сукупність органів публічного управління регіональним розвитком; - кадрове забезпечення; - партнерство, інформаційна взаємодія та узгоджена діяльність суб'єктів регіональної політики та інших заінтересованих осіб, організацій для інформаційно-аналітичної підтримки системи управління регіональним розвитком; - нормативно-правове забезпечення, зокрема щодо: 1) застосування сучасних інформаційних технологій в публічному управлінні регіональним розвитком; 2) механізмів участі неурядових організацій в публічному управлінні регіональним розвитком та його аналітичній, експертній, технологічній, інтелектуальній, консультаційній підтримці; 	<ul style="list-style-type: none"> - організаційно-правові форми для інформаційно-аналітичного забезпечення публічного управління регіональним розвитком; - відповідність інформаційно-аналітичного забезпечення потребам певного рівня публічного управління регіональним розвитком (міжнародного, національного, регіонального, місцевого); - цілеспрямованість інформаційно-аналітичного забезпечення та визначення конкретних його завдань (зокрема, з визначення поточного стану, тенденцій, для прогнозування, формування цілей розвитку регіонів, підготовки та реалізації управлінських рішень тощо); - мотивація фахівців з публічного управління регіональним розвитком до ефективної діяльності;

Продовження Додатку В

компетентнісні	<ul style="list-style-type: none"> - навички володіння методами одержання, обробки, аналізу, оцінки й видачі інформації, роботи зі значним масивом даних для встановлення тенденцій та проблем соціального, економічного, гуманітарного розвитку регіонів, екологічної та політичної ситуації; - знання та вміння зі стратегічного планування регіонального розвитку, методики проведення стратегічної екологічної оцінки; - уміння фахово залучати суб'єкти регіональної політики й інші заінтересовані сторони до спільної інформаційно-аналітичної підтримки публічного управління; - знання чинного законодавства з питань державної регіональної політики, основних документів, що її визначають; - обізнаність щодо основних результатів досліджень вітчизняних та зарубіжних науковців у сфері регіонального розвитку; - вміння інтегрувати результати і висновки інформаційно-аналітичної роботи (встановлених тенденцій, проблем, поточної ситуації) в процес прийняття управлінських рішень та стратегію розвитку регіону, аргументувати адекватність цілей, завдань та заходів з їх реалізації; - знання, уміння, аналітичні здібності для участі у формуванні державної регіональної політики, нормотворчій і законопроектній роботі; - постійне удосконалення знань, вмінь та навичок, урахування новизни та складності завдань; - знання принципів Міжнародної хартії відкритих даних та вимог щодо етики даних; 	<ul style="list-style-type: none"> - фінансування підготовки фахівців та інших освітніх заходів, підвищення кваліфікації, заходів з обміну досвідом щодо інформаційно-аналітичної роботи у сфері регіонального розвитку; - заохочення до навчання та самоосвіти фахівців, що здійснюють інформаційно-аналітичне забезпечення публічного управління регіональним розвитком;
----------------	---	--

Продовження Додатку В

дослідницькі	<ul style="list-style-type: none"> - застосування сукупності наукових підходів, методів і засобів в процесі збирання, відбору, передавання, перетворення, зберігання та відображення інформації; - дослідження процесів, явищ, об'єктів публічного управління шляхом їх розкладу на більш прості складові елементи, виявлення взаємозв'язків і взаємодії між ними з метою пошуку закономірностей та принципів; - застосування в публічному управлінні системи критеріїв, показників, індикаторів, індексів для оцінки та прогнозування регіонального розвитку; 	<ul style="list-style-type: none"> - відповідність аналітичної інформації, що збирається про досліджувані об'єкти якісним характеристикам: цінність (корисність), актуальність, точність, достовірність, повнота, доступність, своєчасність; - оптимальний обсяг та визначені вимоги до інформації, надійність її джерел;
технологічні	<ul style="list-style-type: none"> - якісні електронні реєстри, державні інформаційні ресурси, що взаємодіють між собою в режимі онлайн; - доступ до необхідних джерел інформації (бази даних, статистична інформація, соціологічні дослідження тощо); - цифрові архіви; - платформи для моніторингу, аналізу й оцінки реалізації програм і проєктів регіонального розвитку в режимі онлайн; - платформа відкритих даних; - засоби електронного голосування, онлайн опитування; - геоінформаційні системи, смарт-технології, блокчейн, застосування штучного інтелекту, зокрема для аналізу великих даних, моніторингу соціальних мереж; - ситуаційні центри, ресурсні центри; - різні засоби візуалізації інформації; - реінжиніринг та редизайн в публічному управлінні; - наявність інших необхідних засобів (матеріальних, технічних, програмних) для аналізу, обробки інформації та видачі інформаційно-аналітичних продуктів; 	<ul style="list-style-type: none"> - інвестиції у програми цифрової трансформації публічного управління; - достатнє фінансування інформаційно-аналітичної підтримки (оплата праці, фінансування заходів, придбання товарів і послуг) публічного управління регіональним розвитком; - співпраця урядових та неурядових організацій (зокрема з ІТ-сектору); - відкритість та підтримка інновацій; - розширення доступу до мережі Інтернет як в містах, так і в сільських територіях;

Продовження Додатку В

<p>організаційні</p>	<ul style="list-style-type: none"> - організація реєстрації, порівняння, зіставлення конкретних фактів про діяльність системи управління, наявність і витрати ресурсів, забезпечення суб'єктів публічного управління достатньою та необхідною інформацією про досягнення цілей управління, оцінки ефективності публічного управління територіальним розвитком, реалізацію управлінських рішень, оцінки та порівняння розвитку регіонів; - організація вільного доступу до інформації про діяльність державних органів влади, органів місцевого самоврядування через офіційні веб-сайти, постійне оновлення такої інформації, інформування через сторінки в соціальних мережах, ЗМІ; - організація комунікації між суб'єктами державної регіональної політики та неурядовими організаціями, підприємцями, громадянами, координація діяльності; - інформаційно-комунікативні засоби підтримки реформи регіональної політики на всіх рівнях влади (наприклад, онлайн наради, семінари, відеоконференції, відеоролики на YouTube, використання публічних просторів та ін.). 	<ul style="list-style-type: none"> - організаторські та лідерські компетентності публічних управлінців; - якісна підготовка контенту для наповнення офіційних веб-сайтів, інформаційних порталів; - технологічні засоби для організації комунікації.
----------------------	---	---

Джерело: побудовано автором.



Джерело: [182].

**Фінансування ІАЗ публічного управління
відповідно до Державного бюджету України на 2022 рік**

Обсяг бюджетних коштів, млн грн	Назва бюджетної програми	Орган виконавчої влади – головний розпорядник бюджетних коштів
500	Субвенція з Державного бюджету місцевим бюджетам на реалізацію заходів, спрямованих на підвищення доступності широкосмугового доступу до Інтернету в сільській місцевості	Мінцифри
2 205,3	Національна програма інформатизації	Мінцифри
651,5	Електронне урядування	Мінцифри
450	Розвиток пріоритетних проєктів у галузі інформаційних технологій	Мінцифри
9,1	Підготовка кадрів у сфері статистики та забезпечення баз практики	Держстат
53	ІАЗ діяльності у сфері інформаційної безпеки України	РНБО
2 793,7	Наукова і науково-технічна діяльність у сфері будівництва, житлово-комунальної політики, житлово-комунального господарства та регіонального розвитку, дослідження, збереження та вивчення видів флори у спеціально створених умовах	Мінрегіон
2,4	Підготовка науково-педагогічних і наукових кадрів з питань стратегічних проблем внутрішньої і зовнішньої політики	Державне управління справами
124,2	Професійне навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування	Національне агентство з питань державної служби України
1	Підтримка регіональної політики	Мінрегіон
5 205	Державний фонд регіонального розвитку	Мінрегіон
187,7	Субвенція з Державного бюджету місцевим бюджетам на розроблення комплексних планів просторового розвитку територій територіальних громад	Мінрегіон
50	Модернізація цифрових інформаційно-аналітичних систем	Державне управління справами

Джерело: побудовано автором на основі [98].

Аналітичні центри за рівнем впливу на регіональну політику

Організації, які функціонують в Києві та досліджують державну регіональну політику	Організації, які функціонують в обласних центрах і досліджують державну регіональну політику та політику регіонів	Організації, які функціонують в обласних центрах і досліджують питання регіонального та місцевого розвитку
<ol style="list-style-type: none"> 1. Благодійна організація “Благодійний фонд демократичних ініціатив імені Ілька Кучеріва” 2. “Національний інститут стратегічних досліджень” 3. ГО “Інститут економічних досліджень та політичних консультацій” 4. ГО “ЦЕДОС” (Аналітичний центр CEDOS) 5. ГО “Інститут громадянського суспільства” 6. ГО “Центр політико-правових реформ” 7. ТОВ “Київський міжнародний інститут соціології” 8. АЦ у складі виконавчої дирекції Всеукраїнської асоціації ОМС “Асоціація міст України” 9. “Інститут демографії та соціальних досліджень імені М.В. Птухи Національної академії наук України” 10. ДУ “Інститут економіки та прогнозування НАН України” 11. ГО “Інститут суспільно-економічних досліджень” (ТОВ “ІСЕД”) 12. ТОВ “Центр розвитку інновацій” Школа політичної аналітики НаУКМА 13. ГО “Вокс Україна” 14. ГО “Центр “Нова Європа” 15. ГО “Центр економічної стратегії” 16. ТОВ “Соціологічна група “Рейтинг” 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ГО “Міжнародний центр перспективних досліджень” 2. ДУ “Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долишнього НАН України 3. ГО “Дніпровський центр соціальних досліджень” 4. ГО “Поліський фонд міжнародних та регіональних досліджень” 5. ГО “Фонд місцевої демократії” 6. Всеукраїнська ГО “Асоціація сприяння самоорганізації населення” 7. ГО “Освітньо-аналітичний центр розвитку громад” 8. ТОВ “Соціологічна Агенція “ФАМА” 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ГО “Інститут аналітики та адвокації” 2. ГО “Центр політичних досліджень” 3. ГО “Агентство стійкого розвитку Луганського регіону” 4. Полтавська обласна ГО “Аналітичний центр “Бюро економічних та соціальних досліджень” 5. ГО “Бюро аналізу політики” 6. ГО “Подільська агенція регіонального розвитку” 7. ГО “Обсерваторія демократії”, аналітичний центр 8. Чернігівська міська ГО “Сіверський інститут регіональних досліджень” 9. ГО “Інститут регіонального розвитку”

Продовження Додатку Е

17. ГО “Трансперенсі Інтернешнл Україна” 18. ГС “Коаліція “Реанімаційний пакет реформ” 19. ГО “Центр спільних дій” 20. ГО “Товариство дослідників України”		
---	--	--

Побудовано автором на основі аналізу вебсайтів АЦ з переліку, наведеному у джерелі [166].

**Спеціальні базові компетентності ІАЗ публічного управління регіональним розвитком
відповідно до дескрипторів Національної рамки кваліфікацій**

Знання	Уміння/навички	Комунікація	Відповідальність і автономія
<p>Концептуальні знання щодо принципів і закономірностей функціонування суб'єктів та об'єктів в системі управління регіональним розвитком, а також відносин, явищ, процесів, моделей та механізмів публічного управління на різних рівнях.</p>	<p>Уміння визначати потреби у даних з різних інформаційних джерел, необхідних у процесі ухвалення рішень щодо реалізації державної регіональної політики, державної стратегії регіонального розвитку, регіональних програм і стратегій розвитку.</p>	<p>Взаємодія та ведення переговорів для полісуб'єктного інформаційно-аналітичного забезпечення та підготовки спільних рішень щодо розв'язання проблем регіонального розвитку.</p>	<p>Уміння здійснювати комплексні дослідження у сфері управління територіальним розвитком, демонстрація авторитетності, інноваційності щодо ІАЗ публічного управління регіональним розвитком.</p>
<p>Знання основних засад побудови системи статистичних спостережень, збору і подання інформації на центральному і регіональному рівнях.</p>	<p>Критичне мислення та навички застосування методів пошуку, обробки, аналізу, синтезу, оцінки інформації, роботи зі значним масивом даних, показниками, індикаторами для встановлення тенденцій та проблем розвитку регіонів.</p> <p>Уміння аналізувати статистичні та просторові дані, у т. ч. за допомогою сучасних ГІС, інтегрувати дані з різних джерел, управляти ними комплексно.</p>	<p>Уміння координації діяльності різних суб'єктів в процесі вироблення та ІАЗ політики регіонального розвитку.</p>	<p>Здійснення нагляду за роботою щодо статистичних спостережень, збору і подання інформації, прийняття організаційних рішень.</p> <p>Уміння самоорганізовуватися та працювати в команді, яка забезпечує ІАЗ публічного управління регіональним розвитком.</p>

<p>Знання основних засад державної регіональної політики, документів, що її визначають.</p> <p>Знання норм законодавства щодо вимог до доступу, обміну та використання даних.</p>	<p>Уміння розроблення нормативно-правових актів, методичних, планувальних та інших документів щодо регіонального розвитку</p> <p>Уміння надавати експертну оцінку нормативно-правовим актам щодо різних аспектів регіонального розвитку, готувати відповідні пропозиції та доповіді.</p>	<p>Уміння зрозумілого та лаконічного донесення висновків інформаційно-аналітичної роботи, якісна візуалізація даних для ефективного управління регіональним розвитком.</p>	<p>Лідерство, управління організацією ІАЗ публічного управління в умовах невизначеності.</p> <p>Відповідальне управління людськими ресурсами, які здійснюють ІАЗ публічного управління регіональним розвитком (у т. ч. підвищення продуктивності праці та рівня компетентності персоналу, автоматизація рутинної діяльності).</p>
<p>Знання принципів сталого розвитку територій та системи індикаторів і показників, механізмів збору, аналізу та оцінки даних про досягнення Цілей сталого розвитку на регіональному та місцевому рівні.</p>	<p>Уміння інтерпретувати та інтегрувати результати і висновки інформаційно-аналітичної роботи в процес прийняття управлінських рішень та стратегію розвитку регіону, аргументувати відповідність цілей, завдань та заходів принципам сталого розвитку.</p>	<p>Уміння ефективно взаємодіяти із застосуванням електронних сервісів, засобів електронного документообігу, технологій цифрової взаємодії органів публічної влади, е-демократії та ін.</p>	<p>Дотримання вимог щодо захисту конфіденційності інформації, етики даних.</p>
<p>Знання методології проведення стратегічної екологічної оцінки проектів документів щодо планування.</p>	<p>Уміння проведення соціологічних та інших досліджень на основі базових методів та здійснення статистичного аналізу щодо регіонального розвитку.</p>	<p>Уміння забезпечувати зрозумілість, інклюзивність та відкритість у діяльності.</p>	<p>Спроможність нести відповідальність за підготовку управлінських рішень щодо регіонального розвитку.</p>

Розроблено автором (Т.О. Мельник)



УКРАЇНА
НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ

03057, Україна, м. Київ, вул. Євгена Потьє, 20
 тел.: +380 (44) 481-21-51, E-mail: general@academy.gov.ua, факс: +380 (44) 481-21-55

16.03.2021 № 05-08-23

На № _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Мельник Тетяни Олександрівни
 на тему «Інформаційно-аналітичне забезпечення публічного
 управління регіональним розвитком» на здобуття
 наукового ступеня доктора філософії
 за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

Результати дисертаційного дослідження Мельник Тетяни Олександрівни, аспірантки кафедри регіонального управління, місцевого самоврядування та управління містом Національної академії державного управління при Президентіві України (далі – Національна академія), впроваджені в освітній процес Національної академії у 2020-2021 навчальному році.

Зокрема, використовувались практичні рекомендації дисертанта щодо складових системи інформаційно-аналітичного забезпечення регіонального управління для вдосконалення робочої програми навчальної дисципліни «Регіональна політика та місцеве самоврядування».

Віцепрезидент Національної академії



Марина БЛІНСЬКА **Марина БЛІНСЬКА**



**МІНІСТЕРСТВО
РОЗВИТКУ ГРОМАД ТА ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ**

Директорат з питань розвитку місцевого самоврядування, територіальної організації влади та адміністративно-територіального устрою
вул. Велика Житомирська, 9, м. Київ, 01601; тел. (044) 590-47-81; e-mail: PavluchenkoNO@mimregion.gov.ua

№ _____ на № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Мельник Тетяни Олександрівни
на тему "Інформаційно-аналітичне забезпечення
публічного управління регіональним розвитком"
на здобуття наукового ступеня доктора філософії
за спеціальністю 281 "Публічне управління та адміністрування"

Результати дисертаційного дослідження аспірантки кафедри регіонального управління, місцевого самоврядування та управління містом Національної академії державного управління при Президенті України Мельник Тетяни Олександрівни на тему "Інформаційно-аналітичне забезпечення публічного управління регіональним розвитком" на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 "Публічне управління та адміністрування" були впроваджені в діяльності Директорату з питань розвитку місцевого самоврядування, територіальної організації влади та адміністративно-територіального устрою Міністерства розвитку громад та територій України.

Зокрема, під час підготовки пропозицій до законопроекту "Про внесення змін до Закону України "Про місцеві державні адміністрації" та деяких інших законодавчих актів України щодо реформування територіальної організації виконавчої влади в Україні" використано результати дослідження щодо необхідності включення до законодавства, що регулює питання управління регіональним розвитком, норм щодо інформаційно-аналітичної підтримки органів місцевого самоврядування та підрозділів місцевих державних адміністрацій.

Генеральний директор

Сергій ШАРШОВ



СЕД Mimregion IT-Enterprise
м. №1831162
Підписувач Шаршов Сергій Іванович
Сертифікат 58E2D9E7F900307B040000030A91E0056DB8100
Дійсний з 04.03.2020 10:27:02 до 04.03.2022 10:27:02



№8734.1/1800-21 від 06.04.2021



КИЇВСЬКА ОБЛАСНА РАДА VIII СКЛИКАННЯ

пл. Лесі Українки, 1, м. Київ-196, 01196, тел. 286-83-59, факс 286-83-48
E-mail: koblrada@ukr.net, Web: http://kor.gov.ua Код ЄДРПОУ 24572267

22.09.2022 № 1436/05

на № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Мельник Тетяни Олександрівни

на тему “Інформаційно-аналітичне забезпечення

публічного управління регіональним розвитком”

на здобуття наукового ступеня доктора філософії

за спеціальністю 281 “Публічне управління та адміністрування”

В діяльності Київської обласної ради були впроваджені результати дисертаційного дослідження аспірантки кафедри регіональної політики Київського національного університету імені Тараса Шевченка *Мельник Тетяни Олександрівни* на тему “Інформаційно-аналітичне забезпечення публічного управління регіональним розвитком” на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 “Публічне управління та адміністрування”. Зокрема, в ході підготовки проекту Комплексної програми «Конкурентоспроможна Київщина» на 2022-2024 роки враховано та використано пропозиції, зокрема в програмі передбачено запропоновані здобувачкою заходи щодо забезпечення ефективності системи обміну інформацією між суб'єктами господарювання, науковими закладами, органами влади.

Заступник голови

Тетяна СЕМЕНОВА