



DOI 10.58423/2786-6742/2023-4-134-143  
УДК 35:005.591(477)

## Євген СИДОРЕНКО

науковий співробітник  
ННЦ «Інститут аграрної економіки»,  
м. Київ, Україна  
ORCID ID 0000-0002-7574-2434

### ПРОБЛЕМИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

***Анотація.** Під час глобальної цифрової трансформації усіх галузей суспільства набуває актуальності використання у муніципальному управлінні і органах місцевого самоврядування сучасних цифрових технологій. Швидкими темпами іде розбудова цифрової інфраструктури, надається доступ до швидкісного широко смужового та бездротового інтернету, бо його відсутність утворює цифрове відставання, що у свою чергу, веде до нерівності людей, та як наслідок, порушенню прав і свобод людини. Іде еволюція від інформатизації і електронного урядування до глобальної цифрової трансформації та управління на платформі штучного інтелекту (ШІ) та використання Big data (великих баз даних). Метою роботи є дослідження основних завдань, і що необхідно зробити для успішної цифрової трансформації на місцях та впровадження цифровізації в муніципальне управління. Визначено та проаналізовано три найважливіші завдання, які уповільнюють процес цифрової трансформації на місцевому рівні. Для кожної з яких потрібен свій особливий підхід вирішення в політиці цифровізації. До них відносяться: відсутність вмотивованих фахівців на місцях, які можуть і хочуть працювати у цифровій трансформації, існуюча комунікація між центральною владою та органами на місцях сильно бюрократизована, мала кількість поширення успішних впроваджень для інших громад. Проведено узагальнення досвіду успішних прикладів цифровізації і виокремленні чинники які привели до успіху. Це такі чинники як: наявність цифрової стратегії, тому що важливо розуміти потреби користувачів та орієнтуватися на попит; забезпечення доступу до інфраструктури технологій, бо необхідно застосовувати цифрові технології, які відповідають за стандарти, безпеку, технологічні та технічні можливості; забезпечення розвитку цифрової культури, навичок та потенціалу, знайти розумних операторів та менеджерів даних, забезпечення взаємодії та утворення співтовариства, надавати послуги які потрібні певному користувачу. Зроблено висновок що цифрова трансформація місцевих органів управління виводить на новий рівень прозорість та ефективність муніципального самоврядування.*

***Ключові слова:** цифрова трансформація, цифровізація, цифрові технології, місцеве самоврядування, муніципальне управління, розвиток громад.*

**JEL Classification:** L 63, L 86, O 33, R 58

***Absztrakt.** A társadalom minden szektorát érintő globális digitális átalakulás során egyre inkább előtérbe kerül a modern digitális technológiák alkalmazása az önkormányzati közigazgatásban és a helyi önkormányzati szervezetekben. A digitális infrastruktúra rohamos ütemben fejlődik, biztosított a hozzáférés a nagy sebességű szélessávú és vezeték nélküli internethez, mert hiánya digitális lemaradást okoz, ami viszont egyenlőtlenséghez vezet az emberek között, és ennek következtében az emberi- és szabadságjogok megsértéséhez. Ezen kérdéskör evolúciója az informatizációtól és az elektronikus kormányzástól a mesterséges intelligencia (AI) és a Big Data használatán alapuló globális digitális átalakulásig és menedzsmentig terjed ki. A munka célja, hogy megvizsgálja a fő akadályokat, és azt,*



hogy mit kell tenni a sikeres digitális átalakulás és a digitalizáció megvalósítása érdekében az önkormányzati közigazgatásban. Feltárára és elemzésre került a három legfontosabb akadály, amely lassítja a helyi szintű digitális átalakulás folyamatát. Ezek mindegyike megköveteli a sajátos megoldási megközelítést a digitalizációs politikában. Ilyenek a következők: hiányoznak a motivált, a digitális átalakulásban dolgozni tudó és akaró szakemberek a helyszíneken; a központi kormányzat és az önkormányzatok közötti kommunikáció erősen bürokratizált és a sikeres megvalósításokat kevéssé terjesztik más közösségekbe. Összefoglalásra került a digitalizálás sikeres példáinak tapasztalata és külön ki lettek emelve a sikerhez vezető tényezők. Ezek a következők: digitális stratégia megléte (fontos megérteni a felhasználók igényeit és a keresletre összpontosítani); technológiai infrastruktúrához való hozzáférés biztosítása (mert szükséges a szabványokért, a biztonságért, a technológiai és műszaki képességekért felelős digitális technológiák alkalmazása); a digitális kultúra, készségek és potenciál fejlesztésének biztosítása; értelmes üzemeltetők és adatkezelők felkutatása; interakció és közösségformálás biztosítása; egy bizonyos felhasználó számára szükséges szolgáltatások biztosítása. Megállapítást nyert, hogy az önkormányzati szervek digitális átalakulása az önkormányzati szervek átláthatóságát és hatékonyságát hozza magával és ezáltal a kistérség új szintet lép.

**Kulcsszavak:** digitális átalakulás, digitalizáció, digitális technológiák, helyi önkormányzat, önkormányzati gazdálkodás, közösségfejlesztés.

**Abstract.** During the global digital transformation of all sectors of society, the use of modern digital technologies in municipal administration and local self-government bodies is gaining relevance. Digital infrastructure is being developed at a rapid pace, access to high-speed broadband and wireless Internet is provided, because its absence creates a digital lag, which in turn leads to inequality among people and, as a result, to the violation of human rights and freedoms. There is an evolution from informatization and electronic governance to global digital transformation and management on the platform of artificial intelligence (AI) and the use of Big data. The purpose of the work is to investigate the main obstacles and what needs to be done for successful digital transformation on the ground and the implementation of digitalization in municipal administration. The three most important obstacles that slow down the process of digital transformation at the local level have been identified and analyzed. Each of which requires its own special solution approach in digitalization policy. These include: the lack of motivated specialists on the ground who can and want to work in digital transformation, the existing communication between the central government and local authorities is highly bureaucratized, and there is little dissemination of successful implementations to other communities. The experience of successful examples of digitization has been summarized and the factors that led to success have been singled out. These are factors such as: having a digital strategy, because it is important to understand the needs of users and focus on demand; providing access to technology infrastructure, because it is necessary to apply digital technologies that are responsible for standards, security, technological and technical capabilities; ensuring the development of digital culture, skills and potential, finding smart data operators and managers, ensuring interaction and forming a community, providing services that a specific user needs. It was concluded that the digital transformation of local government bodies brings the transparency and efficiency of municipal self-government to a new level.

**Key words:** digital transformation, digitalization, digital technologies, local self-government, municipal management, community development.

**Постановка проблеми.** Цифрова трансформація місцевого самоврядування – це один з пріоритетів українського уряду. Цей процес означає перехід від інформаційного до цифрового суспільства [1]. Глобальна пандемія COVID-19 пришвидшила розуміння необхідності цифровізації, та зробила її потужним напрямом розвитку в державному і муніципальному управлінні.



Одні з перших програм «електронного урядування» почали діяти у 2017 році в процесі реалізації програми електронного урядування (Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні, 2017) [2]. У 2018 була схвалена Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства (Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України, 2018) [3]. Вона передбачала, що значна частина комунікації громадян і комерційних організацій з державними та муніципальними органами повинна, перейти у цифровий вигляд. У 2019 році з'явився проект «Держава в смартфоні». Перехід послуг, які надає держава, у онлайн режим та діджиталізація процесів також передбачена в Угоді про Асоціацію між Україною та ЄС [4], Державною стратегією регіонального розвитку [5], Економічною стратегією та у планах профільних міністерств. Всі сплановані дії мають на меті значно спростити взаємодію між громадянами, бізнесом та державою.

Відбувається розвиток і широке впровадження 4G мобільного та широко смугового оптико-волоконного швидкісного інтернету, тому що його відсутність утворює нерівність людей у доступі до можливості користуватися цифровими технологіями та обмежує права і свободи людини.

Міністерство цифрової трансформації планує до 2024 року забезпечити 100% надання публічних послуг у цифровому форматі [6]. У деяких об'єднаних територіальних громадах вже є ефект від цифровізації. В них вже працює електронний документообіг, є своя web сторінка з рішеннями на кшталт «електронної громади», що вирішує широкий спектр управлінських задач. Канали комунікації та зворотного зв'язку муніципальної влади з жителями громади зазнали цифрової трансформації. Значний обсяг звернень громадян вже перейшов у месенджери і його частка з плином часу буде тільки збільшуватися. Буденною нормою для багатьох офіційних осіб з керівництва громад стало ведення власних сторінок у Facebook та Twitter. Також одним із напрямів є моніторинг локальних груп, де мешканці обговорюють те що їх хвилює. На даний час вже є програми які автоматизують цей моніторинг, фіксують головні проблеми і приймають по ним швидкі рішення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Поняття «цифровізація» є відносно новим в науковій літературі та управлінській практиці. Переважною мірою воно почало активно використовуватися наприкінці ХХ століття. Так О. Карпенко висловлює думку, що цифрові технології, на відмінність від інформаційних або електронних, докорінно трансформують не тільки засоби комунікації держави та суспільства, а також і свідомість (підсвідомість) громадян, які зазнавши впливу цифрових трансформацій створюють нове цифрове суспільство [7]. Інформаційні технології колись були об'єктом впровадження інформатизації, а зараз цифрові технології є об'єктом цифровізації. Рух від «інформаційного» до «цифрового» суспільства є невідворотним етапом еволюції інноваційного прогресу, першочергово у економіці і публічному управлінні.

Українські та зарубіжні дослідники приділяють цій темі все більше уваги. У монографії за редакцією О. Карпенка була розгорнуто описана історія цифровізації в Україні, окреслені сучасні підходи до визначення понять,



запропоновані шляхи та прогнози подальшої цифрової трансформації у різних сферах функціонування громад [7]. Акцентом уваги в дослідженнях І. Лопушинського [8] були законодавчі акти, міжнародні договори та програмні документи щодо реалізації політики цифровізації у сфері публічного управління в Україні та сучасні наукові підходи до цифровізації державного управління. Різні аспекти цифровізації публічного управління в Україні були розкриті колективом авторів за редакцією Куйбіди [9]. Проблеми, які стоять на шляху цифровізації в Україні, досліджувалися Міністерством цифрової трансформації за підтримки Інституту Маліка (Швейцарія) [10]. Цифровізація соціального забезпечення досить активно вивчається науковими колами у Європі, і її напряму пов'язують з роботою органів місцевого самоврядування. Такі автори як Шоу (Schou) і Порс (Pors) зазначають, що, якщо громадяни хочуть отримати добробут, то їм необхідно змінюватися, тому що використання онлайн технологій зазвичай подається у вигляді самообслуговування. У дослідженні вказується, що територіальні агентства цифровізації соціального забезпечення також підтримують вже існуючі прошарки соціальної нерівності і посилюють їх, вже утворюючи нові форми цифрової нерівності [11]. Дослідники Бреннен (Brennen) і Крейс (Kreiss) пишуть про діджиталізацію, як про засіб трансформації багатьох ділянок соціального життя навколо нових видів комунікації і медіапростору. Під час трансформації від аналогових технологій до цифрових, комунікація з роботодавцями, органами місцевого самоврядування та і просто між людьми стають цифровими [12]. Науковці Елдінг (Elding) і Морріс (Morris) розглядають цифрову трансформацію як систему чинників, які мають вплив на економічні показники, такі як продуктивність праці, конкуренцію, зайнятість населення та взаємодію з різними установами і управлінням [13].

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою даної статті є визначення основних завдань на шляху цифровізації місцевого самоврядування та цифрової трансформації муніципального управління.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Лідером у цифровізації регіонів є Міністерство цифрової трансформації України. Воно запровадило для України нову посаду — CDTO (Chief Digital Transformation Officer), що у перекладі означає заступник з питань цифрової трансформації. Починаючи з 2020 року ці посади з'явилися у всіх міністерствах, а під кінець того ж року вже почали з'являтися заступники голів ОДА з питань цифровізації. Амбітна мета міністерства — це реалізація концепції «25-38-1400»: де 25 це заступники голів ОДА, 38 CDTO у містах з великою кількістю населення і 1400 фахівців з цифровізації у громадах. Головне завдання людини на цій посаді — створення основної цифрової інфраструктури: проведення мережі інтернет, утворення ЦНАП, підписання та зберігання документів в електронному вигляді, надання цифрових послуг, запровадження успішних цифрових проєктів у сфері освіти, медицини, інфраструктурі та економіці. Громадам зараз важливо навчитися збирати про себе достовірні дані, адже без цього неможливо набути впевненості у правильності прийнятих рішень.

В Міністерстві розвитку громад та територій України, була затверджена Стратегія регіонального розвитку [18] терміном на 7 років, де значна увага сконцентрована на питаннях цифрової трансформації. Нині іде процес формування регіональних стратегій, та створюються регіональні програми по цифровізації. Завдяки співробітництву з Програмою «U-LEAD з Європою» [14] створюється інструмент, який дасть змогу зробити ці стратегії інтерактивними і розмістити їх на одному сайті. Передбачається, що такий інструмент дозволить орієнтуватися на показники, які будуть розміщені в усіх стратегіях, та програмах до проектів, для розуміння впливу певного проекту на виконання цілей, які зазначені у стратегіях. Усі ці процеси посилює Офіс регіонального розвитку [15]. Основне завдання офісу – створення та поширення бази передового досвіду розвитку цифровізації в регіонах. Досліджується, яким саме чином певна успішна громада прийшла до змін, зрозуміти всю парадигму цих трансформацій, виходячи від того, якою була сформульована проблема, який був застосований організаційний підхід, процеси, нормативно-правові акти, рішення місцевих рад та, звичайно, ІТ -інструменти.

Рішення, яке вибудовується у громаді, має чітко відповідати можливостям цієї громади. Наступний важливий момент це інтеграція рішень: чим більш однотипні рішення застосовують на місцях, тим потім легше адаптувати нові допоміжні рішення, що, в свою чергу, забезпечує швидший процес ухвалення рішень на основі даних.

Запорукою ефективною цифровізації є синхронізація зусиль на усіх вертикалях: на рівні сільських громад, місцевої та центральної влади. Необхідно, щоб СДТО на нижчих рівнях знали, що і як саме роблять центральні органи виконавчої влади для того, щоб унеможливити дублювання процесів та приготуватися, що ці інструменти будуть незабаром і у них.

У результаті дослідження визначені три головні завади, які уповільнюють цифровізацію на Україні.

—Відсутність на місцях фахово підготовлених людей, які можуть і хочуть працювати у цифровій трансформації. Вирішувати цю проблему можна шляхом підготовки потрібних спеціалістів. Щоб знайти таких людей у громадах Міністерство взяло у підрядчики громадську організацію Lift: Digital, спеціалізація якої - пошук осіб з цифровими навичками у регіонах. Організація «Lift: Digital» [16] залучає до колаборації менеджерів проектів, менеджерів з комунікацій, графічних дизайнерів, менеджерів з розвитку, мережевих адміністраторів, аналітиків та інших дотичних до ІТ фахівців. Цей проект таргетований на людей, які хочуть працювати у сфері цифрових перетворень, і пропонує їм посади.

— Взаємодія між органами центральними влади та місцевого самоврядування наразі є сильно бюрократизована. Вирішення цього питання полягає у аналізі процесів взаємодії, їх спрощенні, та усуненню тих з них, які визначаються як необов'язкові. Міністерство цифрової трансформації у колаборації з Програмою U-LEAD з Європою проводить дослідження потреб у цифровій трансформації у



125 громадах. Результати дослідження допоможуть зрозуміти поточний стан справ у цих громадах.

— Комунікація успішних кейсів. Тобто ті громади які досягли успіху у цифровій трансформації можуть передавати досвід іншим громадам, але про їх успіхи повинні знати усі. Один із вдалих проєктів — це досвід Digital Cherkasy. Йому вдалося поєднати роботу донорів та бізнесу, область та місто по темі цифрової трансформації. За цей час проєктний офіс «Digital Cherkasy» взяв участь у розробці стратегії цифровізації області, долучився до концепції цифрової грамотності міста та області, а також до інших пілотних проєктів, на кшталт підключення безкоштовного бездротового швидкісного інтернету у лікарнях, запровадження телемедицини, трьохвимірні віртуальні тури разом з Google по найцікавішим туристичним об'єктам. На завершальному етапі узгоджується концепт проєкту Smart вулиці[10].

Узагальнення досвіду успішних прикладів цифровізації в регіональному управлінні та місцевому самоврядуванні дало нам підстави визначити найбільш суттєві чинники, що сприяли зазначеному:

— Наявність цифрової стратегії. Важливо розуміти потреби користувачів та орієнтуватися на попит. Визначений рівень готовності, дає змогу розробити для громади рекомендації про те, як вона має діяти, де пройти навчання з підвищення кваліфікації та які способи підтримки можливо задіяти. Треба скласти дорожню карту цифрової трансформації від існуючого до найсучаснішого рівня цифровізації.

Необхідно сприяти доступу до якісного навчання та дорадчих послуг, а також шукати ресурси та фінансову підтримку. Місцева влада має використовувати свої напрацювання та координувати діяльність з мережею інноваційних центрів, систем і засобів для просування цифрової трансформації.

— Забезпечення доступу до інфраструктури технологій. Громаді необхідно застосовувати цифрові технології, які відповідають за стандарти, безпеку, технологічні та технічні можливості. Інколи найкращий результат дають звичайні прості рішення. Для прикладу можна привести австрійську систему даних про видатки. Вона була створена у 2013 році та має інформацію про видатки всіх громад у цій країні від 2010 року. Мери усіх міст, просто за логіном можуть безкоштовно зайти у цю систему, і завантажувати потрібну інформацію[19].

— Забезпечення розвитку цифрової культури, навичок та потенціалу.

Громадам необхідно піднімати на вищий рівень вміння працювати у цифровому середовищі у своїх мешканців та працівників. Це дасть змогу ефективно використовувати сучасні цифрові інструменти та стимулювати розвиток інноваційної культури у суспільстві. Постійне навчання, організація освіти цифровим технологіям, залучення до співпраці зацікавлених сторін у перспективних проєктах та цифрових ініціативах – це ті напрями, які необхідно проробляти та брати під патронат.

— Знайти розумних операторів та менеджерів даних. Збирання, адміністрування та використання даних громадою у потрібних інструментах – це основні етапи цифровізації. Можна розглянути як один із варіантів

адміністрування інформації — «кооперативи даних». Це відносно нова форма колаборації, де усі хто бере участь дають доступ до своїх даних та інформаційних можливостей для утворення ефекту колективного впливу. Такі «кооперативи даних» не вимагають реєстрації чи юридичного оформлення. Це просто неформальний вид співпраці для обміну інформацією. Звичайно мають місце певні бізнес наслідки, проте суспільство та державний сектор також отримують від цього неабиякий зиск. Один з успішних прикладів адміністрування даними в Україні — є додаток, якій використовує дані, що збираються у користувачів, і призначений для визначення комфортного місця для життя «CityScale»[17]. Розробники «CityScale» помітили, що нема необхідної кількості даних у вільному доступі в межах локального рівня, і тому вирішили залучити користувачів до збору даних на платформі. Вони мають змогу вимірювати рівень забрудненості повітря, перевіряти рівень гучності та звукових шумів на території всієї країни. Цю інформацію можна передивитися, та відсортувати за потрібними параметрами. Цей портал дуже інформативний для іноземців, які бажають відкрити свої фірми в Україні.

— Забезпечення взаємодії та утворення співтовариства. Громаді не варто обмежуватися лише управлінням планування та виконанням цих планів, тому що публічний та загальний підхід створює умови для інновацій, та сталого розвитку. Цифровізація робить можливими нові шляхи взаємодії — спільне планування бюджету де приймають участь усі хто цього бажає, електронні петиції, електронне голосування тощо. У кожній громаді обов'язково має бути людина яка буде займатися промоцією цифрової трансформації. Цією людиною може бути якісь відомий місцевий блогер, журналісти, громадська організація чи місцевий бізнесмен. Головне тут бажання працювати та мати вплив на місцеве населення.

— Надавати послуги які потрібні певному користувачу. Громада має працювати на користь своїх мешканців, а цифрові послуги роблять це доступнішим. Потрібно визначити, які послуги можна цифровізувати і розробити їх структуру. Цими послугами зможуть користуватися тільки якщо користувачі будуть вміти їх використовувати, а цифрові послуги місцевих та центральних органів влади будуть активно рекламуватися населенню.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Поняття «цифровізація» та «цифрова трансформація» є спорідненими і використовуються усюди. У бізнес процесах цифрова трансформація проходить швидкими темпами, а у муніципальному управлінні цифровізація йде поступово та поетапно. Нова технологія адаптується та постійно вдосконалюється, співробітники навчаються використовувати нові цифрові інструменти, а організаційна культура еволюціонує від ручних процесів до сучасних цифрових систем. Цифровізація — це не просто модна та абстрактна данина часу, а реальна можливість максимально пришвидшити та зробити прозорою комунікацію між органами управління територіальних громад та мешканцями.

Успіх та швидкість цифрової трансформації пов'язані з багатьма чинниками. Серед найважливіших виділимо такі: вивчення наявних технічних засобів та найбільш поширених запитів у громадах, наявність цифрової стратегії, навчання



цифровим інструментам та наявність професійних відповідальних осіб у регіонах, присутність мотивації до освоєння нових навичок та розвитку завдяки поширенню досвіду успішних впроваджень. З усіх ділянок публічного управління як раз муніципальні органи можуть мати найбільший профіт від цифрової трансформації, а саме: заміна паперових процесів сприяє підвищенню ефективності та продуктивності праці; зберігання документів у хмарі, де вони захищені від кібер- та фізичних загроз; широка мережа бездротового інтернету та мобільних пристроїв дає змогу працівникам отримати доступ до потрібних даних та оновити їх у будь-який час із будь-якого робочого місця. Послуги мешканцям громад можуть надаватися більш швидко і прозоро. Також важливо що цифровізація буде сприяти покращенню відносин з мешканцями громад, які швидко звикають до негайних цілодобових послуг як до стандартної комунікації клієнта з постачальником послуг.

### Список використаних джерел

1. Квітка, С. Цифрові трансформації як сучасний тренд періодичного циклу розвитку суспільства. Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України. Спецвипуск. 2020. С. 131–134. <http://doi.org/10.36.030/2664-3618-2020-si-131-134>
2. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні. Розпорядження Кабінету міністрів України від 20 вересня 2017 р. № 649-р - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-p#Text>
3. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації. Розпорядження Кабінету міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-p#Text>
4. Угода про Асоціацію між Україною та ЄС [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text)
5. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>
6. Цілі до 2024 року. Міністерство цифрової трансформації – URL: <https://thedigital.gov.ua/ministry>
7. Цифрове врядування : монографія / О. В. Карпенко, Ж. З. Денисюк, В. В. Наместнік [та ін.] ; за. ред. О. В. Карпенка. Київ : ІДЕЯ ПРИНТ, 2020. 336 с.
8. Лопушинський І.В. «Цифровізація» як основа державного управління на шляху трансформації та реформування українського суспільства. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2018, №2. URL: [http://el-zbirn- du.at.ua/2018\\_2/20.pdf](http://el-zbirn- du.at.ua/2018_2/20.pdf).
9. Куйбіда В.С., Карпенко О.В., Наместнік В.В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійнокатегоріального апарату. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія «Державне управління». 2018, № 1. С. 5–11.
10. Потенціал цифрової трансформації у громадах України <https://voxukraine.org/potentsyal-tyfrovoy-transformatsyy-v-obshhynah-ukrayny>
11. Schou, J. & Pors, (2019) A Digital by default? A qualitative study of exclusion in digitalised welfare. *Social policy & administration*. 53 (3). pp. 464 - 477. <https://doi.org/10.1111/spol.12470>
12. Brennen, J. S., Kreiss, D. Digitalization. In *The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy*. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/action/showCitFormats?doi=10.1002%2F9781118766804.wbiect111>.
13. Elding C., Morris R. Digitalisation and its impact on the economy: insights from a survey of large companies. URL: [https://www.ecb.europa.eu/pub/economic-bulletin/focus/2018/html/ecb.ebbox201807\\_04.en.html](https://www.ecb.europa.eu/pub/economic-bulletin/focus/2018/html/ecb.ebbox201807_04.en.html)





14. U-LEAD з Європою <https://u-lead.org.ua/media?tab=analytics>
15. Офіс підтримки реформ Мінрегіону <https://www.minregion.gov.ua/about/ofis-pidtrymky-reform-minregionu/>
16. Lift: Digital <https://lift.net.ua/>
17. «CityScale» <https://www.cityscale.com.ua/index.htm>
18. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021—2027 роки [https://dei.kyivcity.gov.ua/files/2020/10/22/POSTANOVA\\_KMU\\_695\\_DSRR\\_2027.pdf](https://dei.kyivcity.gov.ua/files/2020/10/22/POSTANOVA_KMU_695_DSRR_2027.pdf)
19. Austria Launches Budget Transparency Portal <https://internationalbudget.org/austria-launches-budget-transparency>

## References

1. Kvitka, S. (2020) Tsyfrovi transformatsiyi yak suchasnyy trend periodychnoho tsykladu rozvytku suspil'stva. [Digital transformations as a modern trend of the periodic cycle of social development], Zbirnyk naukovykh prats' Natsional'noyi akademiyi derzhavnoho upravlinnya pry Prezydentovi Ukrainy. Spetsvypusk [Collection of scientific works of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine. Special issue]. Kyiv [in Ukrainian].
2. On the approval of the Concept of the development of e-governance in Ukraine. Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated September 20, 2017 No. 649-p Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-p#Text> [in Ukrainian].
3. On the approval of the Concept for the Development of the Digital Economy and Society of Ukraine for 2018-2020 and the approval of the plan of measures for its implementation. Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated January 17, 2018 No. 67-p - Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-p#Text> [in Ukrainian].
4. Association Agreement between Ukraine and the EU Retrieved from [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text) [in Ukrainian].
5. State regional development strategy for 2021-2027 Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
6. Goals until 2024. Ministry of Digital Transformation - URL: <https://thedigital.gov.ua/ministry> [in Ukrainian].
7. Karpenko, O. V., Denysyuk, ZH. Z., & Namestnik V. V. (2020) *Tsyfrove vryaduvannya : monohrafiya* [Digital governance: a monograph]. Kyiv : IDEYA PRYNT [in Ukrainian].
8. Lopushyn'skyi I.V. (2018) «Tsyfrovizatsiya» yak osnova derzhavnoho upravlinnya na shlyakhu transformatsiyi ta reformuvannya ukrayins'koho suspil'stva. ["Digitalization" as the basis of public administration on the path of transformation and reform of Ukrainian society]. *Teoriya ta praktyka derzhavnoho upravlinnya i mistsevoho samovryaduvannya*, 2. Retrieved from [http://el-zbirn-du.at.ua/2018\\_2/20.pdf](http://el-zbirn-du.at.ua/2018_2/20.pdf) [in Ukrainian].
9. Kuybida V.S., Karpenko O.V., & Namestnik V.V. (2018) Tsyfrove vryaduvannya v Ukraini: bazovi definitsiyi ponyatiyno katehorial'noho aparatu [Digital governance in Ukraine: basic definitions of the conceptual and categorical apparatus]. *Visnyk Natsional'noyi akademiyi derzhavnoho upravlinnya pry prezidentovi Ukrainy. Seriya «Derzhavne upravlinnya»*, 1, 5–11. [in Ukrainian].
10. Potentsial tsyfrovoyi transformatsiyi u hromadakh Ukrainy (2022). [voxukraine.org] Retrieved from <https://voxukraine.org/potentsyal-tyfrovoy-transformatsiyi-v-obshhynah-ukrainy> [in Ukrainian].
11. Schou, J. & Pors, (2019) A Digital by default? A qualitative study of exclusion in digitalised welfare. *Social policy & administration*. 53 (3). 464 - 477. <https://doi.org/10.1111/spol.12470>
12. Brennen, J. S., Kreiss, D. (2016) Digitalization. In *The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy*. Retrieved from <https://onlinelibrary.wiley.com/action/showCitFormats?doi=10.1002%2F9781118766804.wbiect111>.
13. Elding C., Morris R. (2018) Digitalisation and its impact on the economy: insights from a survey of large companies. Retrieved from [https://www.ecb.europa.eu/pub/economic-bulletin/focus/2018/html/ecb.ebbox201807\\_04.en.html](https://www.ecb.europa.eu/pub/economic-bulletin/focus/2018/html/ecb.ebbox201807_04.en.html)



14. U-LEAD z Yevropoyu. (2022) Retrieved from <https://u-lead.org.ua/media?tab=analytics> [in Ukrainian].
15. Ofis pidtrymky reform Minrehionu. (2022). [Reform Support Office of the Ministry of Regions] Retrieved from <https://www.minregion.gov.ua/about/ofis-pidtrymky-reform-minregionu/> [in Ukrainian].
16. Lift: Digital (2022) Retrieved from <https://lift.net.ua/> [in Ukrainian].
17. «SityScale» (2022) Retrieved from <https://www.cityscale.com.ua/index.htm> [in Ukrainian].
18. On the approval of the State Regional Development Strategy for 2021-2027 Retrieved from [https://dei.kyivcity.gov.ua/files/2020/10/22/POSTANOVA\\_KMU\\_695\\_DSRR\\_2027.pdf](https://dei.kyivcity.gov.ua/files/2020/10/22/POSTANOVA_KMU_695_DSRR_2027.pdf) [in Ukrainian].
19. Austria Launches Budget Transparency Portal (2022) Retrieved from <https://internationalbudget.org/austria-launches-budget-transparency>