

Регіональне управління та місцеве самоврядування
УДК 342.98:35.08:005.591

Гиренко Лілія Анатоліївна

*кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри управління та адміністрування
Навчально-науковий інститут права та інноваційної освіти
Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*

Гиренко Лилия Анатольевна

*кандидат наук по государственному управлению,
доцент кафедры управления и администрирования
Учебно-научный институт права и инновационного образования
Днепропетровского государственного университета внутренних дел*

Hyrenko Lilia

*PhD of Public Administration,
Associate Professor at the Department of Management and Administration
Educational and Scientific Institute of Law and Innovative Education of the
Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs*

**ЦИФРОВІЗАЦІЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ
ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ: ТЕОРЕТИЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ
АСПЕКТИ**

**ЦИФРОВІЗАЦІЯ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ В
УСЛОВИЯХ ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИИ ВЛАСТИ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И
ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ**

**DIGITALIZATION OF LOCAL SELF-GOVERNMENT IN THE
CONDITIONS OF DECENTRALIZATION REFORM: THEORETICAL
AND ORGANIZATIONAL ASPECTS**

Анотація. У статті розкрито основні перспективні напрями цифровізації органів місцевого самоврядування в контексті управлінської науки. Доведено, що такими напрямками є: відкриття публічної інформації про діяльність органів місцевого самоврядування; впровадження технологій електронної демократії; цифровізація управлінських процесів в органах місцевого самоврядування; цифровізація надання публічних послуг органами місцевого самоврядування; впровадженні розумних технологій в інфраструктуру громади на різних рівнях. Вибір першочергового напрямку залежить від потреб і пріоритетів конкретної громади та органів місцевого самоврядування.

Оскільки, загалом, масштаби цифровізації розширюються в суспільстві, багаторівневі механізми управління стають складнішими, узгодженими, продуктивними та підзвітними. Хоча ця теза не втрачає актуальності протягом тривалого часу, поява Covid-19 підвищила її значущість.

Наразі в Україні вже є позитивні приклади використання «цифрових» технологій. Продемонстровано переваги, які отримують муніципальні органи від впровадження цифрових технологій у свою роботу. Продемонстровано взаємозв'язок між ступенем цифровізації органів місцевого самоврядування та рівнем забезпечення інтересів громади. Недоліки законодавства та бюрократичні традиції є основними інституційними перешкодами цифровізації. Інші перешкоди включають невикористання інтегрованого підходу до впровадження системи, а також ненадійний онлайн-доступ для всіх учасників.

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

Аннотация. В статье раскрыты главные перспективные направления цифровизации органов местного самоуправления в контексте управленческой науки. Доказано, что такими направлениями есть: открытие публичной информации о деятельности органов местного самоуправления; внедрение технологий электронной демократии; цифровизация управленческих процессов в органах местного самоуправления; цифровизация предоставления публичных услуг органами местного самоуправления; внедрении разумных технологий в инфраструктуру общества на разных уровнях. Выбор первоочередного направления зависит от нужд и приоритетов конкретной общины и органов местного самоуправления.

Поскольку в целом масштабы цифровизации расширяются в обществе, многоуровневые механизмы управления становятся более сложными, согласованными, производительными и подотчетными. Хотя этот тезис не теряет актуальности в течение длительного времени, появление Covid-19 повысило его значимость.

В Украине уже есть положительные примеры использования «цифровых» технологий. Продемонстрированы получаемые муниципальными органами преимущества от внедрения цифровых технологий в свою работу. Продемонстрирована взаимосвязь между степенью цифровизации органов местного самоуправления и уровнем обеспечения интересов общества. Недостатки законодательства и бюрократические традиции являются основными препятствиями цифровизации. Другие препятствия включают в себя неиспользование интегрированного подхода к внедрению системы, а также ненадежный онлайн-доступ для всех участников.

Ключевые слова: цифровая трансформация, цифровые технологии, цифровизация, местное самоуправление, муниципальное управление, развитие общин.

Summary. *The article analyzes the main promising areas of digitalization of local self-government in the context of management science. It is proved that such areas are: opening public information about the activities of local self-government; introduction of e-democracy technologies; digitalization of management processes in local self-government; digitalization of public services by local self-government; introduction of smart technologies into community infrastructure at various levels. The choice of priority depends on the needs and priorities of a particular community and local self-government.*

As the scope of digitalization widens across society at large, multilevel governance arrangements have become more complex and more consequential to the coherence, performance, and accountability. While this assertion has arguably been true for quite some time, the emergence of Covid-19 has magnified its importance.

At the moment, Ukraine already has positive examples of the use of «digital» technologies. The advantages that municipal structures receive from the introduction of digital technologies in their work have been shown. The results show that there is a relationship between the degree of digitalization in a municipality and the perceived satisfaction among its citizens. The findings show that outdated laws and the culture of paper document flows were institutional barriers to the digitalization. Other barriers included non-use of an integrated system implementation approach as well as inadequate and unreliable online access for all the participating units.

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

Постановка проблеми. *Актуальність цифрової трансформації як визнаної у світі реформи посилюється в умовах пандемії COVID-19, коли дистанціювання комунікації у поєднанні з її доступністю і безпечністю стали умовою благополуччя та здоров'я населення. Саме пандемія COVID-*

19 зумовлює потребу по-новому зрозуміти цінність доступних та інноваційних способів надання публічних послуг на місцевому рівні, оптимізації роботи органів місцевого самоврядування, організації безпечної комунікації та розширення форм взаємодії муніципальної влади і громади.

Цифрова трансформація проводиться в Україні досить інтенсивно. Але в умовах децентралізації влади, цифровізація місцевого самоврядування відбувається без дослідження реальних потреб та спроможностей територіальних громад. В результаті важлива мета реформи не отримує належної та послідовної реалізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у державне управління та місцеве самоврядування є традиційним для управлінської науки питанням, зокрема його вивчали О. Берназюк, Н. Грицяк, О. Ємельяненко, Т. Камінська, О. Качний, І. Лопушинський, В. Ніколаєв, В. Писаренко, А. Семенченко, С. Хаджирадєва та ін. Цифровізація як комплексна реформа органів публічної влади привертає увагу науковців з державного управління починаючи з 2019 року. Розкриттю цієї тематики присвятили свої праці О. Бойко, Є. Бородін, Г. Демошенко, О. Євсюкова, С. Квітка, Л. Крупнова, В. Кузьменко, Н. Литвин, С. Могильний, Н. Новіченко, Н. Піскоха, О. Саєнко, О. Шевченко, Г. Шаульська та ін.

Проблеми цифровізації місцевого самоврядування є предметом наукової уваги таких вчених, як Є. Бородін, Г. Демошенко, О. Євсюкова, Т. Єгорова-Луценко, Н. Костенюк, В. Михальська, Н. Піскоха, О. Шевченко та ін. Але цифровізація місцевого самоврядування потребує обґрунтування у контексті проведення реформи децентралізації влади, що обумовлює актуальність дослідження.

Мета наукової статті полягає у обґрунтуванні теоретичних та організаційних аспектів цифровізація місцевого самоврядування в умовах

децентралізації влади для вироблення пропозиції щодо ефективного удосконалення цього процесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Впровадження smart-технологій в українські громади та у вже сформовані муніципальні системи є ускладненим, але ймовірно єдиним реальним способом створення мережі smart city. Останнє поняття включає не тільки цифровізацію, а й впровадження низки розумних технологій. Однак, до стрімкої трансформації територіальних громад слід підходити саме через цифровізацію.

Інформаційно-комунікаційні технології є невід'ємною складовою розвитку територіальних громад в Україні. Проблематика розвитку цифрової спроможності територіальних громад, визначає її перспективи. Використання цифрових технологій сприятиме підвищенню рівня інформованості громадян щодо управлінської діяльності, забезпечить прозорість прийняття управлінських рішень та створення прогресивних «цифрових» громад, зменшить недовіру суспільства до діджитал-держави [1]. При цьому, цифровізація не зводиться до комп'ютеризації та забезпечення органів місцевого самоврядування спеціальною технікою. Це не тільки багатовекторний перехід на нові технології, це – новий формат мислення і організації управлінських процесів, комунікації і прийняття управлінських рішень.

Цифрова трансформація держави і, в тому числі, цифровізація місцевого самоврядування є одними із основних трендів розвитку публічного управління та державного будівництва.

До основних проявів цифрової трансформації відносять: а) цифровізацію; б) розвиток цифрової економіки, цифрових інновацій та технологій; в) впровадження електронного урядування та електронної демократії; г) впровадження електронного документообігу та вироблення національних електронних інформаційних ресурсів, використання

принципу інтероперабельності тощо [2, с. 4]. При цьому, і такий перелік не можна вважати вичерпним, з огляду на стрімкий технологічний розвиток. Зокрема, слід акцентувати і на впровадженні розумних технологій в інфраструктуру громади на різних рівнях.

Експерти доводять, що цифрова трансформація суспільства і викликані нею зміни в організації влади суттєво впливають на розвиток територіальних громад, що утворились у процесі децентралізації влади в Україні. Більш активно це відбувається в містах, але останнім часом набуло поширення і в новостворених територіальних громадах. Успішність реформи децентралізації влади має бути закріплена розширенням дієвості територіальних громад на різних рівнях: у сферах освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, енергетики, громадського транспорту, питань громадської безпеки тощо за рахунок посилення їх цифрової спроможності [3, с. 100; 2]. Цифровізація є логічним продовженням і базовим компонентом реформи децентралізації влади, що знайшла своє об'єктивне закріплення у національному законодавстві.

Концепція розвитку електронного урядування в Україні, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 20 вересня 2017 р. № 649-р. визначає розвиток електронного урядування визначено одним з першочергових пріоритетів реформування системи державного управління. Для досягнення мети Концепції передбачено виконання комплексних заходів за такими напрямками: модернізація публічних послуг та розвиток взаємодії влади, громадян і бізнесу за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій; модернізація державного управління за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій; управління розвитком електронного урядування. [4]. В Концепції зроблено особливий акцент на цифровізації місцевого самоврядування, але цей документ є рекомендаційним для муніципальної влади.

У Державній стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки, затвердженій постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 6954 низький рівень цифровізації регіонів та цифрової обізнаності визнано однією із проблем, що стримують розвиток регіонів і держави в цілому. Завдання за напрямом «Цифрова трансформація регіонів» включає низку напрямів, серед яких: надання публічних послуг через Єдиний державний веб-портал електронних послуг «Портал Дія»; забезпечення електронної взаємодії через реєстри; облаштування відкритих Wi-Fi зон у громадських місцях; впровадження та розвиток системи електронного документообігу; розвиток платформ та офіційних порталів органів місцевого самоврядування; реалізацію інструментів електронної демократії; забезпечення безперешкодного доступу до високошвидкісного Інтернету всіх населених пунктів та ін. В Стратегії акцент зроблено на забезпеченні цифровізації системи надання послуг [5]. Відповідальними за реалізацію Стратегії є органи державної влади. Але важливо те, що Асоціація міст України схвально оцінила проєкт Стратегії, а в органах місцевого самоврядування формується власне бачення механізму цифровізації.

Цифровізація залежить від ініціативи муніципальної влади та їх реальної організаційної, інституційної, матеріальної готовності. Але державна підтримка в цьому процесі є важливою, зокрема й організаційна та навчальна. Важливо ділитися досвідом і кращими практиками цифровізації державного управління.

Цифровізація державного управління відрізняється від цифровізації муніципального. Є три базові переваги цифровізації місцевого самоврядування шляхом впровадження технологій електронного врядування. По перше, електронне врядування покращує поінформованість громади, в тому числі щодо загальних питань освіти, інфраструктури та дозвілля. По-друге, більшість послуг, які цікавлять громадяни, завдяки

оцифруванню можна надавати «24/7». По-третє, місцеве самоврядування може досягти прозорості і довіри громади за допомогою цифрових технологій і соціальних мереж. Прозорість стосується оприлюднення результатів діяльності муніципальної влади та процесів прийняття ними рішень, а також створити зручний простір для обговорення проблем, які цікавлять громадян [6, с. 60]. Бородин Є., Піскоха Н., Демошенко Г. виділяють три важливі елементи цифровізації місцевого самоврядування, для кожного з яких потрібен свій особливий підхід в політиці цифровізації. До них відносяться: муніципальне управління, участь жителів у здійсненні місцевого самоврядування та безпосереднє формування жителями органів місцевого самоврядування [7, с. 97]. Такі три основні вектори цифровізації необхідно послідовно впроваджувати в громаді. Вибір першочергового напрямку залежить від потреб і пріоритетів конкретної громади та органів місцевого самоврядування.

Відкриття публічної інформації про діяльність органів місцевого самоврядування. Цифрова трансформація територіальних громад має власну архітектуру, а перший і найважливіший рівень у розвитку громади є відкриття, аналіз та захист даних. Цифровізація територіальних громад може керуватися і пірамідою партисипативності, де перший рівень – це відкрити інформацію. Коли існує відкрита інформація про діяльність органів місцевого самоврядування для громадян, потрібно переходити на другий рівень і почати побудувати комунікаційні майданчики з громадою [8, с. 167]. Прозорість місцевого самоврядування будується на основі вільного потоку інформації, що стосується інтересів громади, до якої можна отримати прямий доступ. Прозорість – це принцип, який передбачає свободу і доступність інформації про муніципальне управління та досягнуті результати. Ключову роль в забезпеченні прозорості відіграють громадські організації [9; 10, с. 63]. Відкриття інформації передбачає оприлюднення всіх документів та матеріалів, які є предметом

особливого громадського інтересу, а також всебічне інформування громади про всі важливі події.

Прозорість та доступність інформації про діяльність органів місцевого самоврядування покладає на муніципальні органи додаткове навантаження, але й забезпечує довіру громади, збалансування управлінських процесів та нормотворчості. Привертаючи увагу громади до своїх проєктів та планів, муніципальна влада отримує безальтернативний зворотній зв'язок з громадянами.

Впровадження технологій електронної демократії. В умовах децентралізації влади, об'єднання громад і укрупнення районів впровадження технологій та інструментів для залучення громадян до муніципального управління є обов'язковим заходом.

Постійна, а не періодична (на виборах), участь громадян у місцевому самоврядуванні, що забезпечується через електронні форми громадського контролю гарантує постійний зв'язок громадян з місцевою владою, удосконалив процес вироблення регіональної політики та нормопроектної діяльності завдяки кореляції потреб, знань, умінь і досвіду територіальної громади [11, с. 178]; Основна перевага відкритості органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації влади – це стимулює розвиток громадянського суспільства, сприяє консолідації громадян [12, с. 123; 13, с. 45; 20, с. 230]. Отож, використання технологій та платформ для співпраці органів місцевого самоврядування з громадою є наступним пріоритетом цифрової трансформації на місцевому рівні.

Цифровізація торкнулася каналів взаємодії та зворотного зв'язку муніципальної влади з місцевими жителями. Великий обсяг звернень громадян вже перейшов в електронну форму і його частка буде тільки збільшуватися. З іншого боку, нормою для багатьох депутатів і голів громад стало ведення власних сторінок в соціальних мережах. Не менш важливим напрямком є моніторинг локальних груп, в яких громадяни

обговорюють хвилюючі їх проблеми. Вже існують спеціальні програмні рішення, що дозволяють автоматизувати цей моніторинг, виділяючи найбільш злободенні питання і приймаючи по ним оперативні рішення [7, с. 96]. Не менш актуальними є платформи для комунікації на офіційних веб-сайтах органів місцевого самоврядування, що є зручними для використання, формалізованими та офіційними.

Досягнення ефективного муніципального управління в умовах цифрової трансформації та викликів пандемії Covid-19 неможливе без впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в управлінські процеси та використання цифрових технологій у цій сфері.

Цифровізація управлінських процесів в органах місцевого самоврядування. Це найбільш змістовно наповнений, багатовекторний та складний етап цифровізації органів місцевого самоврядування. Зупинимось лише на окремих його аспектах.

Важливо налагодити роботу безпосередньо службовців органів місцевого самоврядування. Стратегією для підвищення ефективності та мобільності працівників й організації є цифрове робоче. Цифрове робоче місце сприяє гнучкості у методах виконання роботи, стимулює спільну роботу та взаємодію з іншими працівниками, підтримує децентралізовані, мобільні робочі середовища та передбачає вибір технологій особисто працівниками. Серед переваг цифрових робочих місць – зниження витрат на апаратне забезпечення, офісні приміщення, відрядження тощо [14]. Окрім діджиталізації робочого місця муніципальних службовців, важливо є унормувати їх роботу на принципах прозорості та доцільності, впровадити сучасні інструменти тайм-менеджменту.

Тотальна інтеграція і запровадження єдиних прозорих правил для всіх учасників системних підрозділів державного управління та місцевого самоврядування не тільки підвищить ефективність і якість цифрового врядування, а й скоротить штат службовців. Ця система завдяки

«плоскому» управлінню і прозорості всіх даних допоможе позбутися, або мінімізувати, таку серйозну проблему, як корупція в органах публічної влади. В умовах цифрової трансформації відбувається трансформація діяльності органів місцевого самоврядування на сервісно орієнтованих засадах [15, с. 144]. Основою якісних змін є навчання службових осіб органів місцевого самоврядування з метою підвищення цифрової грамотності.

Цифровізація надання публічних послуг органами місцевого самоврядування. Це завдання орієнтоване на забезпечення доступності публічних послуг для громадян, зручності і оперативності їх дистанційного надання. Саме ця складова цифровізації є індикатором змін для громади, а через якість надання

Розвиток електронних послуг реалізується на практиці шляхом забезпечення доступу до всіх послуг через централізований веб-сайт, впровадження електронних адміністративних послуг, через які забезпечується надання офіційних документів і форм для паперового діловодства, розробки системи комунікації з адміністрацією і подачі скарг, впровадження комплексних послуг для надання документів [16, с. 22]. Для кращого забезпечення можливості отримати адміністративну послугу через мережу Інтернет необхідно запровадити доступні механізми взаємодії між суб'єктами надання адміністративних послуг в режимі онлайн, необхідно затвердити алгоритм їхньої роботи для отриманням послуги в електронному вигляді, починаючи від інформування про пакет документів і завершуючи отриманням результату послуги, засвідченої в належному форматі [17].

Важливо оцінювати спроможність громадян використати публічні послуги в режимі онлайн, їх технічне забезпечення та цифрову грамотність.

Виконати ці завдання можливо лише при наявності належної фінансово-матеріальної підтримки органів місцевого самоврядування, в тому числі найбільш незабезпечених фінансово об'єднаних територіальних громад. Крім того, на органи місцевого самоврядування повинно бути покладено обов'язок утримувати технічних фахівців та консультантів, які будуть здійснювати програмно-технічне забезпечення надання адміністративних соціальних послуг та усувати неспроможність окремих верств населення користуватися високотехнологічними цифровими послугами. Ці завдання необхідно відносити до тих, які потребують постійного контролю за їх виконанням та удосконаленням їх механізму [18, с. 83]. Актуальності в цьому питанні набуває і співробітництво органів місцевого самоврядування у сфері цифрової трансформації.

Ефект цифровізації, підкріплений успіхом децентралізації, вже став реальністю для значної частини українських громадян, об'єднаних в укрупнені територіальні громади. У багатьох з них вже здійснено перехід на електронний документообіг і активно впроваджуються комплексні програмні рішення типу «електронної громади», що дозволяють вирішувати на сучасному рівні широкий спектр управлінських завдань [7, с. 96]. Але така тенденція не стала загальнодержавною. Низка проблем стримує цифровізацію місцевого самоврядування, які слід поділяти на зовнішні та внутрішні.

До зовнішніх проблем слід віднести прогалини законодавства та державної політики у сфері цифрової трансформації, відсутність суспільного попиту на окремі цифрові послуги, корупційні прояви тощо. Але внутрішні фактори впливають на цифровізацію органів місцевого самоврядування інтенсивніше, ніж зовнішні.

Павлов М. до основних внутрішніх проблем щодо впровадження подібної цифрової моделі місцевого самоврядування в Україні відносить: відсутність офіційно визначеного категорійно понятійного апарату в сфері

цифровізації та цифрових трансформацій; недосконалість нормативно-правового, інформаційно аналітичного, науково методичного, фінансового, організаційно технічного, кадрового забезпечення тощо [15, с. 142]. В цілому по країні, особливо в малих населених пунктах, люди все ще не довіряють повною мірою цифровим послугам та не використовують повною мірою можливості технологій. В громадах на це або немає часу, або це створює ризики, або ж на такі трансформації не вистачає коштів ані у влади, ані у бізнесу [19]. Важливо підкреслити і розрив у спроможності цифровізуватись у містах і селах через різницю у можливості доступу до швидкісного Інтернету.

Це свідчить про важливість дослідження питань цифровізації органів місцевого самоврядування не тільки з точки зору управлінської науки, а й у контексті соціології та юриспруденції.

Висновки. До стрімкої трансформації територіальних громад слід підходити саме через цифровізацію. Цифровізація є логічним продовженням і базовим компонентом реформи децентралізації влади, що знайшла своє об'єктивне закріплення у національному законодавстві. Цифровізація залежить від ініціативи муніципальної влади та їх реальної організаційної, інституційної, матеріальної готовності.

Першочерговими пріоритетами цифровізації громади є відкриття публічної інформації про діяльність органів місцевого самоврядування; впровадження технологій електронної демократії; цифровізація управлінських процесів в органах місцевого самоврядування; цифровізація надання публічних послуг органами місцевого самоврядування; впровадженні розумних технологій в інфраструктуру громади на різних рівнях. Вибір першочергового напрямку залежить від потреб і пріоритетів конкретної громади та органів місцевого самоврядування.

Література

1. Євсюкова О. В. Цифрова спроможність територіальних громад в Україні: проблеми та перспективи. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 6. URL: http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/6_2021/3.pdf
2. Подзігун Г.В. Публічне адміністрування у сфері цифрової трансформації: дис. ... канд. юрид. наук. Запоріжжя, 2021. 196 с.
3. Шевченко О. В. Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні. НІСД. Київ: Україна, 2020. 153 с.
4. Концепція 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-%D1%80#top>
5. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 6954. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>
6. Bernhard I., Norström L., Lundh Snis U., Gråsjö U., Gellerstedt M. Degree of Digitalization and Citizen Satisfaction: A Study of the Role of Local e-Government in Sweden. *The Electronic Journal of e-Government*. 2018. № 16(1). P. 59-71.
7. Бородін Є., Піскоха Н., Демошенко Г. Проблеми і переваги цифровізації місцевого самоврядування. *Аспекти публічного управління*. 2021. № 4 (9). С. 95-103.
8. Костенюк Н. І. Впровадження основних елементів цифровізації територіальних громад. *Наукові перспективи*. 2021. №1(7). С. 164-172.
9. Ahmad J., Hardianti Nilwana A., Muliani Hamid H. Digitalization Era: Website Based E-Government. *IOP. Series: Earth and Environmental Science*. 2021. № 717. URL: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1755-1315/717/1/012047>

10. Yenti M. P., Yentifa A., Mustika R. Analisis Pengaruh Akuntabilitas Dan Transparansi Pengelolaan. *Akunt. Manaj.* 2019. № 13. P. 59-75.
11. Мінакова Є. В. Контроль за діяльністю органів місцевого самоврядування: теоретико-правовий аспект: дис. ... канд. юрид. наук. Дніпро, 2021. 244 с.
12. Наливайко Л. Р., Чепик-Трегубенко О. С. Децентрализация публичной власти в условиях формирования гражданского общества и евроинтеграции Украины. *Leges et Vita.* 2017. № 1/2 (301). С. 121-125.
13. Наливайко Л. Р., Чепик-Трегубенко О. С. Децентралізація влади в Україні в умовах розбудови демократичного громадянського суспільства. *Підприємництво, господарство і право.* 2015. № 10. С. 44-47.
14. Лопушинський І. П. «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
15. Павлов М. М. Особливості процесу цифровізації публічного управління в розвинутих країнах. *Інвестиції: практика та досвід.* 2021. № 15. С. 140-144.
16. Петрова М. М. Построение электронного управления путем реформ: опыт Болгарии. *Экономика развития.* 2016. № 78 (2). С. 20-25.
17. Єгорова-Луценко Т. П. Цифровізація у сфері надання адміністративних послуг. URL: https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2020/12/Tezy_18_09_2020_11.pdf
18. Єгорова-Луценко Т. П. Цифровізація системи надання соціальних послуг в Україні. *Право та інноваційне суспільство.* 2020. № 2 (15). С. 80-85.

19. Михальська В. Уроки діджиталізації в малих громадах: європейський досвід. *Місцеве самоврядування*. 2019. № 11.
<https://i.factor.ua/ukr/journals/ms/2019/november/issue-11/article-105427.html>
20. Nalyvaiko L., Chanysheva G., Kozin S. Remuneration of Public Servants in The Federal Republic of Germany. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. № 4 (5). P. 228-232.

References

1. Yevsyukova O. V. Tsyfrova spromozhnist' terytorial'nykh hromad v Ukraini: problemy ta perspektyvy. *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*. 2021. № 6. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/6_2021/3.pdf
2. Podzihun H.V. Publichne upravlinnya u sferi tsyfrovoyi transformatsiyi: dys. ... kand. yuryd. nauk. Zaporizhzhya, 2021. 196 s.
3. Shevchenko O. V. Detsentralizatsiya i formuvannya polityky rehional'noho rozvytku v Ukraini. NISD. Kyiv: Ukraina, 2020. 153 s.
4. Kontsepsiya rozvytku elektronnoho uryadu v Ukraini: Rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 20 veresnya 2017 r. № 649-r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#top>
5. Derzhavna stratehiya rehional'noho rozvytku na 2021-2027 roky: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 5 serpnya 2020 r. № 6954. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>
6. Bernhard I., Norström L., Lundh Snis U., Gråsjö U., Gellerstedt M. Degree of Digitalization and Citizen Satisfaction: A Study of the Role of Local e-Government in Sweden. *The Electronic Journal of e-Government*. 2018. № 16(1). P. 59-71.

7. Borodin Ye., Piskokha N., Demoshenko H. Problemy i perevahy tsyfrovizatsiyi mistsevoho samovryaduvannya. *Aspekty publichnoho upravlinnya*. 2021. № 4 (9). S. 95-103.
8. Kostenyuk N. I. Vprovadzhennya osnovnykh elementiv tsyfrovizatsiyi terytorial'nykh hromad. *Naukovi perspektyvy*. 2021. №1(7). S. 164-172.
9. Ahmad J., Hardianti Nilwana A., Muliani Hamid H. Digitalization Era: Website Based E-Government. *IOP. Series: Earth and Environmental Science*. 2021. № 717. URL: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1755-1315/717/1/012047>
10. Yenti M. P., Yentifa A., Mustika R. Analisis Pengaruh Akuntabilitas Dan Transparansi Pengelolaan. *Akunt. Manaj.* 2019. № 13. P. 59-75.
11. Minakova YE. V. Kontrol' za diyal'nistyu orhaniv mistsevoho samovryaduvannya: teoretyko-pravovyy aspekt: dys. ... kand. yuryd. nauk. Dnipro, 2021. 244 s.
12. Nalyvayko L. R., Chepyk-Trehubenko O. S. Detsentralizatsiya publichnoyi vlady v umovakh formuvannya hromads'koho suspil'stva ta yevrointehratsiyi Ukrayiny. *Leges Viata*. 2017. № 1/2 (301). S. 121-125.
13. Nalyvayko L. R., Chepyk-Trehubenko O. S. Detsentralizatsiya vlady v Ukrayini v umovakh rozbudovy demokratychnoho hromadyans'koho suspil'stva. *Pidpryyemnytstvo, hospodarstvo i pravo*. 2015. № 10. S. 44-47.
14. Lopushyns'kyi I. P. «Tsyfrovizatsiya» yak osnova derzhavnoho upravlinnya na shlyakhu transformatsiyi ta reformuvannya ukrayins'koho suspil'stva. *Teoriya ta praktyka derzhavnoho upravlinnya i mistsevoho samovryaduvannya*. 2018. № 2. URL: http://el-zbirn- du.at.ua/2018_2/20.pdf
15. Pavlov M. M. Osoblyvosti protsesu tsyfrovizatsiyi publichnoho upravlinnya v rozvynenykh krayinakh. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2021. № 15. S. 140-144.

16. Petrova M. M. Postroenye elektronnoho upravlinnya shlyakhom reformy: dosvid Bolhariyi. *Ekonomika rozvytku*. 2016. № 78 (2). S. 20-25.
17. Yehorova-Lutsenko T. P. Tsyfrovizatsiya u sferi nadannya administratyvnykh posluh. URL: https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2020/12/Tezy_18_09_2020_11.pdf
18. Yehorova-Lutsenko T. P. Tsyfrovizatsiya systemy nadannya sotsial'nykh posluh v Ukrayini. *Pravo ta innovatsiyne suspil'stvo*. 2020. № 2 (15). S. 80-85.
19. Mykhal's'ka V. Uroky didzhytalizatsiyi v malykh hromadakh: yevropeys'kyy dosvid. *Mistseve samovryaduvannya*. 2019. № 11. <https://i.factor.ua/ukr/journals/ms/2019/november/issue-11/article-105427.html>
20. Nalyvaiko L., Chanysheva G., Kozin S. Remuneration of Public Servants in The Federal Republic of Germany. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. №4 (5). P. 228-232.