

УДК 354

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/192-8>

Малюхов О.С.

доктор філософії

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5019-5788>

Maliukhov Oleksandr

PhD

## АНАЛІЗ МІЖНАРОДНИХ ПРАКТИК ВПРОВАДЖЕННЯ НОВІТНІХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Стаття присвячена систематичному аналізу міжнародного досвіду впровадження новітніх інформаційних технологій в діяльність органів місцевого самоврядування. В процесі дослідження розглянуто зміни в підходах до місцевого управління у формуванні конкурентоспроможних територіальних громад. Особлива увага приділяється впливу цифрових технологій на підвищення ефективності управлінських рішень у контексті місцевого самоврядування. Аналіз базується на прикладах країн-лідерів у цьому напрямку, зокрема США, Ізраїль, Франція, Великобританія, Нідерланди. Висвітлюються найкращі практики, які сприяють інноваціям у місцевому управлінні та забезпечують підвищення конкурентоспроможності громад у глобалізованому світі. Висвітлено сучасні тенденції впровадження новітніх інформаційних технологій у соціально-економічного розвитку країн.

**Ключові слова:** управління, новітні інформаційні технології, цифрові технології, цифрова трансформація, органи влади.

## ANALYSIS OF INTERNATIONAL PRACTICES OF IMPLEMENTING THE LATEST INFORMATION TECHNOLOGIES IN THE ACTIVITIES OF LOCAL GOVERNMENTS

Over the past fifty years, developed countries have undergone significant changes in their approaches to planning and managing the development of local communities. The main directions of this evolution include changing the levels of responsibility for the development of territories, modernizing management methodology, and intensifying inter-municipal cooperation. In these conditions, local governments should master modern approaches to economic development of communities, using information technology to ensure competitiveness. The author focuses on the key aspects of digital transformation in public administration, considering the experience of countries such as France, the United States, Israel, the United Kingdom, the Netherlands, and Singapore. In France, a special place is occupied by the use of a reliable government messenger Tchap, which ensures the confidentiality and security of civil servants' data. The United States has introduced the Open Meeting concept, which promotes e-democracy and the use of big data for city management, particularly in emergency situations. Singapore has developed six virtual research centers to improve technological capabilities. Israel has developed a national digitalization index that helps measure the availability and effectiveness of local municipalities' digital services, and the Netherlands has introduced a system of electronic interaction between the state and citizens, enabling electronic participation in government activities. The United Kingdom, through its «e-Citizens, e-Business, e-Government» strategy, has become a leader in providing electronic public services, which has increased the efficiency and effectiveness of government agencies. The study showed that the digital transformation of public administration covers not only the processes of providing administrative services, but also uses modern technologies to develop public policy. This includes planning, monitoring, and evaluating the performance of public authorities. The success of such transformations depends on political will, entrepreneurial initiative, and the creation of a favorable business climate.

**Keywords:** management, the latest information technologies, digital technologies, digital transformation, authorities.

**JEL classification:** H70, H76, O20, O57

**Постановка проблеми.** Процеси активної цифрової трансформації в усіх сферах життя суспільства на сьогодні є основними тенденціями у публічному управлінні. Швидкість впровадження та результативність застосування цифрових технологій у всіх галузях економіки стали ключовими факторами для забезпечення конкурентоспроможності, зокрема в умовах сучасних викликів, таких як військові дії на території України. Вони вимагають прискореної адаптації та подолання пов'язаних з ними загроз і перешкод. Така зміна відбувається через невизначеність майбутнього: неможливо передбачити, які трансформації стосовно норм, цінностей та вимог до урядів матимуть місце в подальшому. Крім того, криза підкреслює проблеми у процесі

ухвалення рішень на рівні уряду, такі як несправність координації, вразливість державних інститутів, неефективне використання обмежених ресурсів, обмежена відкритість і проблеми з патронажем і корупцією.

Наразі у провідних країнах світу накопичено значний досвід у застосуванні новітніх інформаційних технологій у роботі органів місцевого самоврядування (ОМС), в тому числі у напрямі захисту витоку персональних даних мешканців громад, модернізації механізмів з надання послуг тощо. Імплементация позитивного досвіду зарубіжних країн може бути корисна для ОМС, що сприятиме підвищенню рівня конкурентоспроможності на світовій арені та рівня довіри населення до органів влади.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останні дослідження та публікації до зазначеної проблематики свідчать про великий інтерес з боку вітчизняних науковців. Вчені О. Скорик та Н. Рябоконт у своїх працях досліджують фактори, які впливають на процес розвитку цифрових технологій в публічному управлінні в країнах світу та цифрову трансформацію моделі публічного управління [1]. Дослідниця С. Чукут розглядає сучасні підходи до розуміння впровадження е-урядування на місцевому рівні та як цифрові технології можуть підвищити ефективність процесів управління та забезпечити прозорість і підзвітність органів влади. [2]. Науковець О. Семілетов наголошує на важливості цифровізації для оптимізації та підвищення ефективності місцевого самоврядування в контексті сучасних викликів та можливостей [3]. Однак, питання впровадження новітніх інформаційних технологій у діяльність ОМС є складним процесом, який зумовлює необхідність у здійсненні комплексного підходу з урахуванням як технологічних, так і соціальних аспектів досвіду інших країн світу та потребує детального розгляду.

**Мета статті** полягає в аналізі міжнародного досвіду впровадження новітніх інформаційних технологій в діяльність ОМС.

**Виклад основних результатів дослідження.** За останні п'ять десятиліть у розвинених країнах світу відбулася важлива еволюція в практиці планування розвитку місцевих громад, яка охоплює три основні напрямки:

– зміна рівнів відповідальності за планування розвитку території. Сучасні територіальні громади майже повністю несуть відповідальність за місцеві умови життя, які включають якість освіти, роботи, дозвілля та загальний розвиток громади;

– зміна методології управління місцевим розвитком. Уся діяльність громади здійснюється відповідно до стратегічного плану, який створюється та впроваджується самою громадою шляхом застосування планової проектної роботи, спрямованої на досягнення стратегічних цілей;

– зміна суб'єкта управління. Міста розширили свій вплив на регіон завдяки партнерству та міжмуніципальному співробітництву, створюючи фактори місцевої конкурентоспроможності, спільні проекти для підвищення ефективності (транспортні коридори, промислові парки, публічно-приватне партнерство тощо) [4, с. 3].

У таких умовах ОМС повинні розуміти особливості місцевого економічного розвитку, мати знання, інформацію та досвід, щоб забезпечити конкурентоспроможність своїх громад у складних обставинах сьогодення.

У Національній стратегії збільшення прямих іноземних інвестицій в Україну зазначається, що «цифрова трансформація вважається ключовим фактором зростання інвестицій у Європі. Щоб бути конкурентоспроможними на світовому ринку, європейські лідери просувають переваги внутрішнього цифрового ринку ЄС, надають технічну допомогу сусіднім країнам для впровадження стандартів сумісності, встановлюють гармонізацію на технічному та організаційному рівнях співпраці» [5, с. 14].

Звернемо увагу на деякі елементи процесу цифровізації в органах влади на світовому рівні, які дозволили

більшості країн побудувати якісну взаємодію органів публічної влади з громадянським суспільством, науковою спільнотою та бізнес середовищем. Найкращі практики впровадження електронного урядування на рівнях місцевого та регіонального самоврядування представлені у таких країнах: Франція, Сполучені Штати Америки, Ізраїль, Велика Британія та Нідерланди. Досвід, набутий цими країнами, може стати в нагоді для України у покращенні рівня розвитку цифрових технологій, враховуючи динамічні темпи, якими вони змінюються.

Франція. Державні служби використовують різні цифрові інструменти для полегшення роботи, зокрема:

1) Tchap – це надійний державний месенджер, створений і керований Міжвідомчим цифровим директором як частина програми TECH.GOUV для цифрової трансформації державних служб Франції. Цей месенджер забезпечує гарантії конфіденційності та захисту даних, використовує відкритий вихідний код (Riot) і повністю контролюється державою;

2) державна веб-конференція та державний вебінар – ці інструменти дозволяють проводити віртуальні зустрічі та конференції для спільної роботи та обговорення питань;

3) державна аудіоконференція – це інструмент для здійснення аудіозв'язку на державному рівні;

4) Осмос (спільна платформа професійних спільнот держав) – ця платформа об'єднує професійні спільноти державних служб і дозволяє спільно працювати над спеціальними проектами та завданнями;

5) Ресана (робочі групи та онлайн-набір для спільної роботи) – цей інструмент дозволяє створювати робочі групи та спільно працювати над проектами онлайн.

Особливу цікавість викликає Tchap, оскільки він призначений саме для державних службовців, має спеціальні функції, такі як інтегрований каталог користувачів для пошуку контактів в інших міністерствах. Крім того, в Tchap є кімнати для громадських обговорень, які охоплюють різні професійні сфери та спільні теми. Будь-який посадовець має можливість створити свій обліковий запис у Tchap за допомогою своєї професійної електронної адреси, будь то через мобільний додаток або веб-версію. У разі потреби він може надіслати запрошення електронною поштою кореспондентам поза межами держави для конкретних обговорень. Всі кімнати, за винятком публічних, піддаються ефективному шифруванню, що забезпечує надійний захист інформації, навіть, у разі її можливого перехоплення. Крім того, спільні файли підлягають обов'язковому скануванню на віруси перед їх доставкою отримувачам. Такий досвід використання цифрових інструментів у Франції може послужити прикладом для інших країн у покращенні організації роботи державних структур.

Сполучені штати Америки (США). США були серед перших країн, які розробили та впровадили в практику публічного управління концепцію електронного уряду Open Meeting (укр. Відкрита зустріч) у 2020 році. Концепція дозволяє громадянам ставити питання та надавати пропозиції уряду в онлайн-режимі і отримувати відповіді на свою електронну пошту. Це сприяло розвитку електронної демократії.

Один із прикладів використання аналізу великих баз даних при імplementації цифрового управління

містом в Нью-Йорку – це керування надзвичайними ситуаціями. Головний акцент робиться на підготовку та реагування на серйозні надзвичайні ситуації, які стимулюють використання місцевих ресурсів у новий спосіб, що призводить до створення нових інформаційних та операційних процесів, яких раніше не існувало.

Основні переваги сучасної інформаційної політики США в галузі управління інформаційним сектором включають:

1) Забезпечення доступу до вільного та відкритого інтернету. США активно працюють над забезпеченням широкого доступу до інтернету для всього населення, зокрема, шляхом субсидування постачальників, щоб забезпечити доступні ціни для всіх громадян. Вони також зменшують міжнародні бар'єри для обміну інформацією, товарами та послугами.

2) Довіра і безпека в онлайн-середовищі. Для захисту особистих даних у соціальних мережах та електронних сервісах активно розробляються відповідні кодекси поведінки. Вони базуються на технологіях розпізнавання осіб, які використовують у комерційних цілях і мобільних додатках. Ці технології постійно вдосконалюються в контексті розвитку цифрових технологій та можливостей сучасних смартфонів. Ключовим завданням в цьому контексті є сприяння узгодженню відповідних правових норм між країнами світу, що сприятиме розширенню потенціалу міжнародної торгівлі послугами. Забезпечення кібербезпеки відіграє критичну роль у глобальному інтернет-просторі. У Сполучених Штатах для цієї мети було створено спеціальний орган – Національний інститут стандартів і технологій (NIST), і була розроблена стратегія довіреної ідентифікації в кіберпросторі. Головною метою цієї стратегії є розв'язання проблем з обмеженою надійністю паролів та забезпечення кібербезпеки критичних об'єктів.

3) Заохочення інновацій та нових технологій, що є однією з ключових цілей у США. Для досягнення цієї мети у 2013 році були внесені зміни до патентної системи та опубліковано «Зелену книгу», в якій визначено нову стратегію у сфері авторського права, творчості та інновацій у цифровій економіці. У цьому контексті можна виділити кілька стратегічних пріоритетів: регулювання питань, пов'язаних з розробкою та модифікацією продуктів інформаційних технологій, їх першою реалізацією та компенсацією збитків; покращення механізмів повідомлення та вилучення інформації відповідно до Закону про захист авторських прав у цифрову епоху; оптимізація підходів та механізмів спрощеного доступу американських компаній до високих технологій; уточнення ролі та функцій державних органів у розвитку ліцензування та видачі авторських прав; підвищення інтероперабельності інтелектуальних мереж і платформ за допомогою впровадження нових стандартів програмного забезпечення [6, с. 165–166].

Сінгапур. Сінгапурська влада активно розвиває можливості в нових галузях технологій, які важливі для створення інтелектуальної нації. У цьому контексті вони встановили шість центрів віртуальних досліджень та розробок: розробка додатків, кібербезпека, наука про дані, урядова інфраструктура, геопросторові технології, сенсори та інтернет речей (IoT – Internet of Things). Ці центри віртуальних досліджень та розробок можуть розширювати напрями, враховуючи потреби в

галузі нових технологічних можливостей, як робототехніка, цифрові двійники або технологія блокчейн.

Сінгапур славиться своїми передовими громадськими цифровими сервісами. Портал Smart Nation Singapore розробляє та впроваджує технології, спрямовані на покращення потреб громади, підвищення ефективності технологічних рішень та покращення якості життя, роботи, взаємодії між владою та громадськістю. Офіційний веб-сайт Smart Nation Singapore пропонує різні цифрові послуги місцевої влади:

– портал і ліцензійні програми для бізнес-грантів: спрощений спосіб для підприємств розміщувати та подавати заявки на отримання державних грантів, а також підтримувати ліцензійні та регуляторні вимоги;

– портал перепродажу HDB: інтернет-портал, який спрощує і прискорює процес купівлі та продажу квартири;

– моменти життя (сiм'ї): додаток, який надає корисні послуги та інформацію для батьків і вихователів маленьких дітей на одній цифровій платформі [7].

Вищеперелічені інноваційні інструменти сприяють покращенню якості життя громади та полегшують взаємодію з владою.

Ізраїль. Регіон привабливий для технологічних інновацій, визнав необхідність розробки всеосяжної національної цифрової стратегії. Однією з ключових ініціатив у рамках Національної цифрової програми Ізраїлю стало створення базової структури для національного індексу цифровізації. Цей національний індекс вимірює ефективність федеральних та національних цифрових сервісів та дозволяє вимірювати доступність цифрових послуг на місцях.

Компанія Deloitte розробила «Digilocally», індекс цифрових послуг для 254 місцевих муніципалітетів розумних міст Ізраїлю. Інформація в цьому індексі розподілена за 25 показниками, які віднесені до трьох категорій: послуги для громадян, послуги для бізнесу та доступ до цих послуг. Основним завданням цього дослідження було оцінити доступність цифрових послуг, які надаються на веб-сайтах місцевих урядів Ізраїлю, включаючи такі послуги, як реєстрація дітей у школах, оплата за паркування, комунальні платежі, подача заявок на отримання ліцензій для підприємництва тощо. Показники доступності послуг оцінюють, чи були веб-сайти забезпечені функціями пошуку, наскільки вони були оптимізовані для мобільних пристроїв та доступні для осіб з інвалідністю та чи мають комунальні послуги мобільні додатки тощо.

Міністерство цифрової трансформації Ізраїлю використовує індекс Digilocally для розподілу фінансових ресурсів з метою цифрової трансформації муніципалітетів. Індекс Digilocally є доступним через відкритий веб-сайт і служить інструментом для порівняльного аналізу, який муніципалітети можуть використовувати для покращення рівня цифрової трансформації своїх мешканців [8, с. 6].

Нідерланди. Це країна Європи, яка вперше впровадила систему електронної взаємодії між державою та громадянами. Згідно з міжнародним рейтингом розвитку електронного уряду, проведеним ООН у 2014 році «United Nations E-Government Survey 2014. E-Government for the future we want», Нідерланди зайняли лідируюче місце у забезпеченні можливос-

тей електронної участі громадян у діяльності уряду. Особливу увагу приділили створенню єдиного веб-порталу для надання адміністративних послуг. Крім цього, було введено універсальні послуги для надання громадськості доступу до послуг як додатково до існуючих традиційних засобів спілкування між громадянами та державою. «Також розпочалося використання ідентифікаційних (чіпових) карток для надання адміністративних послуг» [9, с. 14]. «Щодо вдосконалення надання електронних послуг у Нідерландах, важливим аспектом є «поліпшення бек-офісу національного уряду». Це означає покращення обміну інформацією між урядовими органами таким чином, щоб будь-який орган публічної влади міг використовувати дані, що були надані громадянами або підприємствами» [10, с. 2]. Це зменшить адміністративне обтяження і підвищить економічну ефективність.

Великобританія. В цій країні розроблена стратегія модернізації уряду, де велике значення приділялося програмі зі створення системи електронних державних послуг під назвою «Електронні громадяни, електронний бізнес, електронний уряд». Ця стратегія включає розробку концепції надання публічних послуг в інформаційному середовищі, де розглядається можливість розвитку всіх видів електронних сервісів через інтернет, мобільний зв'язок, цифрове телебачення та центри обслуговування. Внаслідок створення системи «Електронний уряд» у Великобританії, ця країна стала лідером серед країн європейського континенту у цьому напрямку. «Мета цієї обширної програми модернізації та реконструкції публічного управління з використанням інформаційних технологій полягала в тому, щоб проекти «електронного уряду» не лише надавали інформацію громадянам, але й сприяли підвищенню ефективності та оперативності роботи органів публічної влади» [11, с. 213]. Приклад Великобританії показує, що використання систем інформаційних технологій зменшує витрати на утримання персоналу в органах публічної влади.

Проведений аналіз показав, що у міжнародній практиці цифрова трансформація публічного управління охоплює не лише перетворення процесів надання адміністративних послуг, але й створює можливості використання сучасних цифрових технологій для трансформації процесів розробки державної політики.

Ці технології використовують для планування, моніторингу та оцінювання результатів роботи органів влади.

Отже, слід зазначити:

– зарубіжні країни показують, що державний сектор, орієнтований на інновації, може стати потужним каталізатором економічного прогресу, стимулюючи розвиток нових ринків і інноваційних ідей. Для цього потрібна політична воля, підприємницька ініціатива і зацікавленість;

– немає єдиного шаблону успіху, тому стратегія міста повинна бути гнучкою і призначеною для вирішення конкретних проблем у кожній ситуації;

– успіх інноваційної економіки залежить не тільки від підприємницького духу громадян, але й від системної роботи уряду, який створює сприятливий бізнес-клімат для електронних інновацій;

– жодне місто не є ідеальним; навіть ті, які лідирують у списку найрозумніших міст світу, мають свої слабкі сторони. Основне завдання полягає в удосконаленні методів управління та створенні кращих умов для всіх жителів;

– приклади успішного впровадження Smart-управління в інших країнах свідчать про досягнення поставлених цілей та створення інформаційного суспільства для всіх, незважаючи на різницю в економічних, політичних моделях і національних особливостях країн.

**Висновки.** Аналіз моделей розвитку цифрового суспільства в усьому світі свідчить про значну різноманітність у підходах, пріоритетах і методах реалізації. Ефективність цих моделей залежить від культурно-цивілізаційного контексту кожної країни, що свідчить про відсутність універсальних моделей державного управління з використанням інформаційних технологій. Багато аспектів визначаються рівнем розвитку інституційного середовища даної країни.

Ця можливість допомагає формувати стратегічні візії для країн з різними характеристиками у сфері економіки та соціального розвитку, сприяючи ефективному створенню національних стратегій цифрової трансформації. Такий підхід допомагає зрозуміти мотивацію, виклики, можливості та обмеження в процесах національного планування, відкриваючи можливості для нових підходів до взаємодії між приватним і державним секторами для покращення національного економічного розвитку.

### Список використаних джерел:

1. Скорик О.О., Рябокони Н.П. Цифрова трансформація моделі публічного управління: зарубіжний досвід та вітчизняні реалії. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 7. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.7.50>
2. Чукут С.А. Смарт-сіті чи електронне місто: сучасні підходи до розуміння впровадження е-урядування на місцевому рівні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 13. С. 89–93. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2016\\_13\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2016_13_17)
3. Семілетов О. Вплив цифровізації на трансформацію місцевого самоврядування. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2023. Вип. 4(70). С. 63–69. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-4\(70\)-9](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-4(70)-9)
4. Васильченко Г., Парасюк І. Планування розвитку територіальних громад: навч. посібн. для посадових осіб місцевого самоврядування / Асоціація міст України. Київ: Підприємство «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 256 с.
5. Національна стратегія збільшення прямих іноземних інвестицій в Україну. Розділ 2.3: Цифрова інфраструктура. За підтримки Програми USAID «Конкурентоспроможна економіка України» компанією EY в Україні у співпраці з Офісом Національної Інвестиційної Ради, Міністерством економіки України та Офісом із залучення та підтримки інвестицій. *UkraineInvest*. 2021. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/wp-content/uploads/2021/08/FDI-Strategy-Section-2-Digital-Infrastructure-UKR.pdf>
6. Ракіпов В.Р. Стратегічне управління територіальним розвитком в умовах цифрової трансформації: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.05. Одеса, 2020. 203 с. URL: <https://www.onaft.edu.ua/download/dissertation/thesis/2021/Disser-Rakipov.pdf>
7. Smart Nation Singapore. A Singapore Government Agency Website. URL: <https://www.smartnation.gov.sg/>

8. Муніципальний та регіональний розвиток від «Делойт» в Україні. *Deloitte*. 2021. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/public-sector/digital-transformation-and-smart-city-initiatives.pdf>
9. Михайлюк Я. Надання адміністративних послуг в електронній формі у країнах Європейського Союзу та України: порівняльно-правовий аспект. *Юридична Україна*. 2016. № 1. С. 10–16.
10. Van Der Hof S. The Status of eGovernment in the Netherlands. *Electronic Journal of Comparative Law*. 2007. № 11. URL: <http://www.ejcl.org/111/art111-13.pdf>
11. Хаустова М.Г. Державна політика в умовах цифровізації суспільства. міжнародний досвід реалізації програм та стратегії цифровізації. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2022. № 2. С. 209–216. URL: <http://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2022/07/42.pdf>
12. Малюхов О.С. Впровадження новітніх інформаційних технологій в діяльність органів місцевого самоврядування : дисертація на здобуття ступеня доктора філософії в галузі знань за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування. Харків, 2023. С. 87–109.

### References:

1. Skoryk O. O., Ryabokon' N. P. (2020) Tsyfrova transformatsiya modeli publichnoho upravlinnya: zarubizhnyy dosvid ta vitchyznyani realiyi. [Digital transformation of the model of public administration: foreign experience and domestic realities]. *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*, no. 7. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.7.50>
2. Chukut S. A. (2016) Smart-siti chy elektronne misto: suchasni pidkhody do rozumynnya vprovadzhenya e-uryaduvannya na mistsevomu rivni. [Smart city or electronic city: modern approaches to understanding the implementation of e-government at the local level]. *Investytsiyi : praktyka ta dosvid*, no. 13, pp. 89–93. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2016\\_13\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2016_13_17)
3. Syemilyetov O. (2023) Vplyv tsyfrovizatsiyi na transformatsiyu mistsevoho samovryaduvannya. [The impact of digitalization on the transformation of local self-government]. *Naukovi pratsi Mizhrehional'noyi Akademiyi upravlinnya personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnya*, no. 4(70), pp. 63–69. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-4\(70\)-9](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-4(70)-9)
4. Vasylenchenko H., Parasyuk I. (2015) Planuvannya rozvytku terytorial'nykh hromad. [Planning the development of territorial communities]. *navch. posibn. dlya posadovykh osib mistsevoho samovryaduvannya / Asotsiatsiya mist Ukrainy*. Kyiv: Pidpryyemstvo «VI EN EY, 256 p.
5. Natsional'na stratehiya zbil'shennya pryamykh inozemnykh investytsiy v Ukrainu. Rozdil 2.3: Tsyfrova infrastruktura (2021) [National strategy for increasing foreign direct investment in Ukraine. Section 2.3: Digital infrastructure]. *Za pidtrymky Prohramy USAID «Konkurentospromozhna ekonomika Ukrainy» kompaniyeyu EY v Ukraini u spivpratsi z Ofisom Natsional'noyi Investytsiynoyi Rady, Ministerstvom ekonomiky Ukrainy ta Ofisom iz zaluchennya ta pidtrymky investytsiy. UkraineInvest*. Available at: <https://ukraineinvest.gov.ua/wp-content/uploads/2021/08/FDI-Strategy-Section-2-Digital-Infrastructure-UKR.pdf>
6. Rakipov V. R. (2020) Stratehichne upravlinnya terytorial'nym rozvytkom v umovakh tsyfrovoyi transformatsiyi [Strategic management of territorial development in conditions of digital transformation: dissertation]. *Candidate thesis*. Odesa. 203 p. Available at: <https://www.onaft.edu.ua/download/dissertation/thesis/2021/Disser-Rakipov.pdf>
7. Smart Nation Singapore. [Smart Nation Singapore]. *A Singapore Government Agency Website*. Available at: <https://www.smartnation.gov.sg/>
8. Munitsypal'nyy ta rehional'nyy rozvytok vid «Deloyt» v Ukraini. (2021) [Municipal and regional development from Deloitte in Ukraine]. *Deloitte*. Available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/public-sector/digital-transformation-and-smart-city-initiatives.pdf>
9. Mykhaylyuk Ya. (2016) Nadannya administratyvnykh poslug v elektronniy formi u krayinakh Yevropeys'koho Soyuzu ta Ukrainy: porivnyal'no-pravovyy aspekt. [Provision of administrative services in electronic form in the countries of the European Union and Ukraine: a comparative legal aspect]. *Yurydychna Ukraina*, no. 1, pp.10–16.
10. Van Der Hof S. (2007) The Status of eGovernment in the Netherlands. [The Status of eGovernment in the Netherlands]. *Electronic Journal of Comparative Law*, no. 11. Available at: <http://www.ejcl.org/111/art111-13.pdf>
11. Khaustova M. H. (2022) Derzhavna polityka v umovakh tsyfrovizatsii suspil'stva. mizhnarodnyy dosvid realizatsiyi proham ta stratehiyi tsyfrovizatsiyi. [State policy in the conditions of digitalization of society, international experience of implementation of digitalization programs and strategies]. *Analitychno-porivnyal'ne pravoznavstvo*, no. 2, pp. 209–216. Available at: <http://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2022/07/42.pdf>
12. Maliukhov O. S. (2023). Vprovadzhenya novitnikh informatsiynykh tekhnolohiy v diyal'nist' orhaniv mistsevoho samovryaduvannya [Implementation of the latest information technologies in the activities of local self-government bodies]: Doctor's of Philosophy thesis. Kharkiv, pp. 87–109. (in Ukrainian)