

KSE

Центр соціологічних
досліджень, децентралізації
та регіонального розвитку

при Київській школі економіки



NATIONAL
ENDOWMENT
FOR
DEMOCRACY

SUPPORTING FREEDOM AROUND THE WORLD

Аналітична записка

Управління на основі даних в територіальних громадах: проблеми та рішення

Автори: Валентин Гацко, Мирослава Савісько, Христина Петринка

Рецензенти: Олександра Койдель, Володимир Кондзьолка, Сергій Замідра

Контакти: vhatsko@kse.org.ua

Аналітична записка розроблена в рамках проекту “Доказова політика для спроможності територіальних громад”, що впроваджується Київською школою економіки (KSE) за підтримки Національного фонду демократії (NED).

Червень 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	2
ЗАГАЛЬНИЙ ОПИС ПРОБЛЕМ, ПОВ'ЯЗАНИХ З УПРАВЛІННЯМ НА ОСНОВІ ДАНИХ НА РІВНІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	4
Обізнаність та мотивація органів місцевого самоврядування щодо управління на основі даних	4
Наявність та доступність даних для прийняття рішень на рівні територіальних громад.....	5
Навички та підходи до управління даними на рівні територіальних громад.....	6
СИСТЕМНІ ПРИЧИНИ.....	8
ПРОПОНОВАНІ РІШЕННЯ.....	10
Рівень органів державної влади:	10
Рівень місцевого самоврядування:	12
Рівень міжнародних донорів, асоціацій та інших ініціатив:	13
Ризики, які породжує впровадження управління на основі даних	14
ВИСНОВКИ.....	16
ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА	17

ВСТУП

В результаті децентралізації органи місцевого самоврядування (ОМС) отримали нові повноваження та фінансові ресурси, але для ефективного управління територіальним громадам також потрібен доступ до якісних даних та інструменти для роботи з ними. Доступ до якісних даних може суттєво допомогти громадам в управлінні своїми територіями, забезпеченні ефективного розподілу ресурсів та підвищенні якості життя мешканців¹. Також використання індикаторів для оцінки розвитку громад — це поширений спосіб моніторингу та порівняння із громадами в Україні та за кордоном², а серед рекомендацій Ради ОЕСР щодо стратегій цифрового урядування³ є формування культури цифровізації та підходів, заснованих на даних.

Потребу в прийнятті рішень на основі даних (DDDM — Data-driven decision making) в органах місцевого самоврядування актуалізувала низка проблем в управлінні ОМС, які супроводжували реформу децентралізації і стали тільки більш нагальними через повномасштабне російське вторгнення. Серед проблем є наступні:

- попередні дані про громаду до об'єднання, якими володіли ОМС, стали неактуальними і практично марними, що підкреслює необхідність збору нових актуальних даних;
- поява громад з великою кількістю населених пунктів та обмеженими ресурсами, де депутати обрані за системою пропорційного представництва за відкритими виборчими списками. В результаті є непропорційне представництво в раді депутатів з різних округів громади, що може призвести до нехтування інтересами частини громади;
- війна, що триває в Україні, спричинила значні переміщення населення, перерозподіл ресурсів та релокації підприємств. Без належних даних і наборів інформації, прийняття рішень в умовах кардинальних змін, які відбуваються під час війни, стає вкрай складним завданням. Дані необхідні для створення сприятливих умов для бізнесів, які релокуються, для задоволення потреб ВПО, для врахування демографічних змін під час планування відновлення і розвитку громади.

У таких випадках управління, засноване на даних, є вкрай важливим для компенсації нестачі досвіду та уможливлення прийняття обґрунтованих рішень.

Декілька факторів сприяють запровадженню управління на основі даних в органах місцевого самоврядування. По-перше, зростає усвідомлення владою та громадськістю значення використання даних у прийнятті рішень та покращенні врядування. По-друге, стрімкий розвиток сфери відкритих даних в Україні⁴ надає можливості громадськості, дослідникам та бізнесу брати участь у всебічному аналізі та процесах прийняття рішень. По-третє, зростає рівень цифрової грамотності населення⁵, що дозволяє громадянам ефективно взаємодіяти з даними. Нарешті, активна розробка та впровадження

¹ Про позитивний вплив прийняття рішень на основі даних на ефективність державних послуг, зменшення шахрайства, підвищення рівня збирання податків, значну економію, а також прийняття суспільних рішень на основі даних йдеться у дослідженні McKinsey (McKinsey Global Institute. (2011, June). Big data: The next frontier for innovation, competition, and productivity.).

² Наприклад, міжнародний стандарт ISO 37120 використовується зокрема і в Україні для порівняння між громадами в Україні, з муніципалітетами за кордоном, планування розвитку та прийняття рішень, залучення інвестицій, моніторингу досягнення сталого розвитку. (ISO (International Organization for Standardization). (2018). ISO 37120:2018 Sustainable cities and communities — Indicators for city services and quality of life.)

³ OECD. (2014, July 15). Recommendation of the Council on Digital Government Strategies. OECD Legal Instruments. <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0406>

⁴ Україна є лідером рейтингів розвитку сфери відкритих даних: Open Data Maturity Report, Open Data Barometer та Global Data Barometer.

⁵ Дослідження цифрової грамотності українців, яке провело Міністерство цифрової трансформації, показало, що частка українців, цифрові навички яких вище «базового рівня», зростає на 5,2% або ж на 1,42 млн людей. (Міністерство цифрової трансформації України. (2021). Цифрова грамотність населення України: Звіт за результатами загальнонаціонального опитування. https://osvita.diaa.gov.ua/uploads/O/2625-doslidzenna_2021_ukr.pdf)

електронних систем⁶, розвиток електронних публічних послуг⁷, в межах стратегії цифровізації держави забезпечує необхідну інфраструктуру для ефективного збору, аналізу та використання даних, підвищуючи загальну ефективність врядування.

Наостанок прийняття рішень на основі даних відповідає цілям державної політики регіонального розвитку⁸ та цілям Міністерства цифрової трансформації до 2024 року, серед яких — 100% доступ до отримання публічних послуг онлайн⁹. Оскільки існує пріоритетність впровадження цифрових технологій на національному рівні, наявність даних для цифрового управління є критичною.

Ця записка має на меті висвітлити виклики на національному та місцевому рівнях для формування політик та вирішення проблем на основі даних, щоб сприяти впровадженню розумного аналізу даних у громадах. Такий аналіз допоможе уникнути помилок, глибше розуміти ситуацію та розробляти кращі рішення. У центрі уваги цієї записки насамперед невеликі громади (20-60 тис. населення), оскільки вони стикаються з найбільшими обмеженнями у своїй спроможності та ресурсах для самостійної організації збору та аналізу даних. Документ представлений у формі опису проблем та варіантів їх вирішення.

Висновки цієї аналітичної записки спираються на декілька джерел. По-перше, на інтерв'ю та спостереження з представниками шести територіальних громад¹⁰ (керівництво громади, проектні менеджери, спеціалісти профільних відділів) з населенням 20-60 тис. на заході, центрі та сході України протягом вересня 2022 — травня 2023 року. По-друге, на глибинні інтерв'ю з представниками експертної спільноти у сфері державної статистики та аналізу даних міст і громад; на 2 фокус-групи проведені в межах проєкту ReLOAD з експертами з досвідом у сферах державного управління та представниками неурядових організацій, що підтримують процес децентралізації, та науковцями. По-третє, огляду українських та міжнародних досліджень, аналітичних звітів та публікацій, зокрема дослідження та рекомендації Асоціації міст України: Дорожня карта зі сприяння та розвитку відкритого урядування та е-урядування на місцевому рівні в Україні¹¹. Команда авторів сподівається, що отримані висновки допоможуть впровадити управління на основі даних для місцевого розвитку.

Опублікований документ враховує також результати експертного обговорення, яке відбулося 29 червня 2023 року за участі представників Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України, міжнародних донорських організацій, Всеукраїнської асоціації громад, Асоціації малих міст України, Чернігівської Агенції Регіонального Розвитку, а також коментарів від Комунальна Установа Інститут Міста Львівської Міської Ради та інших.

⁶ Міністерство цифрової трансформації України. (2023). План роботи Міністерства цифрової трансформації на 2023 рік. [https://cms.thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/ministry/%D0%9F%D0%BB%D0%B0%D0%BD_%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%B8_%D0%9C%D1%96%D0%BD%D1%86%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%B8_2023_\(15.05\).pdf](https://cms.thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/ministry/%D0%9F%D0%BB%D0%B0%D0%BD_%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%B8_%D0%9C%D1%96%D0%BD%D1%86%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%B8_2023_(15.05).pdf)

⁷ На кінець 2022 року в рамках розвитку Єдиного державного вебпорталу електронних послуг забезпечено доступ до загалом 140 послуг. (Міністерство цифрової трансформації України. (2023). Звіт про результати роботи Міністерства цифрової трансформації України в 2022 році. https://cms.thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/ministry/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82_%D0%9C%D1%96%D0%BD%D1%86%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%B8_2022.pdf)

⁸ Визначені в Державній стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки (Кабінет Міністрів України. (2020, серпень 5). Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки. Розпорядження № 695.)

⁹ Міністерство цифрової трансформації України. *Про нас*. <https://thedigital.gov.ua/ministry>

¹⁰ 4 міські та 2 селищні громади, площею від 75 до 1000 км., які включають від 8 до 66 населених пунктів.

¹¹ Асоціація міст України. (2020, березень). Проєкт дорожньої карти із сприяння та розвитку відкритого врядування та е-урядування на місцевому рівні в Україні. Посилення демократії та довіри на місцевому рівні України. *Council of Europe*. https://www.auc.org.ua/sites/default/files/sectors/u-6780/2020-03-11_draft_road_map_open_gov_and_e-gov_ukr.pdf

ЗАГАЛЬНИЙ ОПИС ПРОБЛЕМ, ПОВ'ЯЗАНИХ З УПРАВЛІННЯМ НА ОСНОВІ ДАНИХ НА РІВНІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Обізнаність та мотивація органів місцевого самоврядування щодо управління на основі даних

Поточні виклики:

1. Представникам місцевої влади **не вистачає інформації про переваги та можливості управління на основі даних**, зокрема відкритих даних. Це може створювати перешкоди для прийняття необхідних рішень та ініціатив з використання даних для поліпшення управління.

«Покажіть мені громаду, яка публікувала всі відкриті дані, і через це була краще за громаду, що цього не робила».

Секретар селищної ради

Як результат, серед працівників ОМС **низька мотивація до самостійного збору даних**, окрім запитів від органів влади вищого рівня, оскільки багато хто сприймає це як непотрібну роботу.

«Навіть якщо під стратегію – дуже важко було. Для них [співробітників ОМС] це все лишня робота, не важлива, ні для чого».

Проектна менеджерка міської громади

2. **Обтяжливість збору та аналізу даних**: збір даних є трудомістким і тривалим процесом, оскільки:

- багато громад покладаються на ручні методи, такі як телефонні дзвінки та/або візити до окремих осіб. Через це збір даних сприймається працівниками ОМС як додатковий тягар, що призводить до зниження якості даних;
- **відсутні зразкові практики, які можна перейняти та масштабувати**: органи місцевого самоврядування стикаються з проблемою пошуку існуючих зразкових практик в аналітиці даних, які можна було б запозичити та масштабувати відповідно до їхніх конкретних потреб. Відсутність перевірених моделей обмежує їхню здатність ефективно впроваджувати ініціативи з аналізу даних;

- **дублювання зусиль зі звітування:** запити на дані від різних органів державної влади дублюються, запитуючи ті самі дані, в різних форматах. Це призводить до марнування цінного часу та ресурсів працівників органів місцевого самоврядування. До того ж, це може демотивувати співробітників, оскільки вони можуть сприймати це як непотрібну роботу, яка не додає цінності їхнім основним обов'язкам.

Наявність та доступність даних для прийняття рішень на рівні територіальних громад

Поточні виклики:

1. **Обмежений чи платний доступ до державних реєстрів/систем**¹². 24 лютого 2022 року було тимчасово призупинено роботу Єдиних та Державних реєстрів, які знаходяться у підпорядкуванні Міністерства юстиції України, і було відключено Національний портал відкритих даних. Згодом доступ до деяких наборів відкритих даних та реєстрів було відновлено. Існують також окремі свідчення з інтерв'ю, що деякі місцеві управління державної влади, наприклад Державної податкової адміністрації або земельного кадастру, відмовляються надавати органам місцевого самоврядування інформацію.
2. **Неповнота даних та недоступність первинних даних:** дані, отримані від реєстрів інших органів влади та Державної служби статистики, можуть бути неповними та неадекватними для практичного використання громадами. Це відбувається через те, що:
 - статистична інформація збирається на рівні громади, і агрегується на обласному чи районному рівні. До того ж, недостатній обсяг історичних даних перешкоджає можливості робити висновки про тенденції та динаміку в громадах.

«За наші гроші присилають нам те, чим скористатись нереально».

Керуюча справами апарату міської ради

- **реєстри територіальних громад ведуться неналежним чином і не завжди інтегруються** з відомчою інформаційною системою Державної міграційної служби та Єдиним державним демографічним реєстром. Відповідальність за це покладена на виконавчий орган сільської, селищної або міської ради (орган реєстрації)¹³.

3. **Низький рівень цифровізації документообігу,** коли комп'ютери використовуються для розробки, друку і локального зберігання документів. Процес

¹² В опитуванні місцевих органів влади 61% повідомили, що обмеження їхнього доступу до державних реєстрів обмежує їхню здатність ефективно здійснювати свої повноваження. (Council of Europe. (January 2023). Oksana Huss, Oleksandra Keudel. Survey on the Needs and Priorities of Local Authorities of Ukraine: The Provision of Services in Times of War and Post-War Recovery. p. 36)

¹³ Постанова КМУ від 07.02.2022 №265 "Порядок створення, ведення та адміністрування реєстрів територіальних громад"

роботи з документами відбувається на паперових носіях і відповідно в електронні архіви вносяться скановані копії паперових документів, що унеможлиблює формування даних на їх основі. Основою ефективного управління на основі даних є отримання даних у цифровій формі. Якщо операційна робота громад не відбувається в цифровому форматі, особливо за відсутності системи електронного документообігу, отримання будь-яких даних стає проблематичним. Надмірна залежність від паперових процесів і відсутність систем електронного документообігу перешкоджають впровадженню електронних систем в ОМС, переходу до введення систем електронного обміну даними та формуванню культури електронного врядування. Згідно з опитуванням місцевих органів влади, приблизно половина респондентів не мають внутрішньої системи електронного документообігу, що обмежує їхню здатність ефективно працювати з даними. Крім того, майже 20% респондентів зазначили, що непрацюючі системи електронного документообігу створюють проблеми для надання адміністративних послуг¹⁴.

- 4. Недоступність даних інших громад для порівняння:** громади потребують даних від подібних громад для порівняльного аналізу, розуміння власної ефективності та порівняння показників. Однак нинішні механізми обміну даними спираються переважно на неформальні мережі, що обмежує обсяг та ефективність обміну інформацією.

«Ми громаду хочемо порівняти з іншими, а треба знати відомості про них — де їх отримати? Ти подзвониш, якщо є твій колега, то можеш отримати, а так — тільки статистичні відомості. Яким чином їх отримати з інших громад?».

Начальник управління економічного розвитку апарату міської ради

Навички та підходи до управління даними на рівні територіальних громад

- 1. Недостатні навички в аналітиці даних в співробітників органів місцевого самоврядування:** працівникам ОМС може бракувати необхідної підготовки та стандартизованих методологій для ефективного аналізу даних. Вони часто не мають достатньої аналітичної спроможності для самостійної інтерпретації та отримання дієвих висновків з агрегованих наборів даних. Це може обмежувати їхню здатність приймати обґрунтовані рішення на основі даних.
- 2. Серед тих ОМС, де аналітика все ж відбувається, вона часто несистематична.** Незважаючи на накопичення значного обсягу даних під час розробки стратегічних планів, багатьом громадам не вдається ефективно використовувати цей цінний ресурс у своїй повсякденній діяльності та процесах прийняття рішень. Відсутність систематичного аналізу та використання цих даних перешкоджає створенню інституційної пам'яті, в якій минулий досвід і знання можуть стати основою для

¹⁴ Council of Europe. (January 2023). Oksana Huss, Oleksandra Keudel. Survey on the Needs and Priorities of Local Authorities of Ukraine: The Provision of Services in Times of War and Post-War Recovery. p. 39.

теперішніх і майбутніх дій. Як наслідок, весь потенціал зібраних даних залишається невикористаним, що обмежує здатність органів місцевого самоврядування приймати обґрунтовані рішення та отримувати значущі висновки зі своїх накопичених даних.

- 3. Відсутність спеціалізованих аналітичних відділів:** за відсутності в органах місцевого самоврядування спеціалізованих команд, які б займалися аналітикою даних, відповідальність за аналіз даних може бути фрагментованою та розпорошеною між різними департаментами. Це може призвести до браку досвіду та ресурсів, необхідних для проведення якісного аналізу даних в громадах.
- 4. Неefективна практика звітування місцевим державним адміністраціям (МДА) в органах місцевого самоврядування.** Ці практики не приносять значної користі та можливості отримати агреговані дані для змістовного порівняння з іншими громадами. Проблема ускладнюється тим, що звітування за даними включає численні показники, як важливі, так і менш значущі, що часто призводить до втрати ключових показників у морі менш релевантних. Як наслідок, процес збору даних стає порожньою обов'язковою вимогою та простим бухгалтерським обліком, що знецінює загальну культуру роботи з даними.

«Як збирати господарські дані, аби вони не були просто статистикою?».

Спеціалістка з відділу землевпорядкування з громади

СИСТЕМНІ ПРИЧИНИ

Проблеми, з якими стикаються органи місцевого самоврядування при прийнятті рішень на основі даних, не є поодинокими випадками, а часто зумовлені системними причинами, що лежать в їхній основі. Зрозумівши ці системні причини, ми зможемо впровадити комплексні рішення, які сприятимуть формуванню культури ефективного використання даних. У цьому розділі представлені системні причини, що стоять за проблемами, визначеними раніше. Це структурні чинники, які перешкоджають успішному впровадженню прийняття рішень на основі даних в органах місцевого самоврядування.

- **Слабка міжрівнева взаємодія:** однією з ключових причин, що перешкоджають впровадженню прийняття рішень на основі даних, є слабка взаємодія між різними рівнями влади. У деяких випадках дані про соціально-економічну ситуацію в громадах безпосередньо надаються громадянами та місцевим бізнесом місцевим підрозділам центральних органів влади, оминаючи органи місцевого самоврядування. Певні галузеві дані, такі як показники соціального захисту, можуть збиратися як відділами органів місцевого самоврядування, так і місцевими відділеннями центральної влади, але наразі не існує налагодженого процесу обміну даними з ОМС¹⁵, що призводить до ігнорування запитів про надання даних. Більше того, у процесі надання даних органам державної влади часто відсутнє розуміння того, яку користь ці дані можуть принести місцевій владі.
- **Обмежена спроможність малих громад до збору даних:** малі громади часто стикаються з проблемами, пов'язаними зі спроможністю запроваджувати та підтримувати ефективні процеси збору даних. Цьому сприяють кілька факторів, серед яких недостатні ресурси та брак досвіду в управлінні даними. В багатьох малих громадах обмежене або відсутнє інтернет-покриття, недостатньо фінансових ресурсів для закупівлі спеціалізованого програмного забезпечення та застаріле комп'ютерне обладнання, що створює перешкоди для впровадження управління на основі даних. Крім того, нестача професійних кадрів, які володіють необхідними навичками аналізу даних, ще більше обмежує їхню здатність використовувати дані для прийняття рішень.
- **Відокремленість збору даних від операційної діяльності та усталених процесів:** збір даних часто розглядається як окреме завдання, відірване від регулярної операційної діяльності та усталених бізнес-процесів ОМС. Дані часто використовуються реактивно для задоволення нагальних потреб, таких як обґрунтування рішень або звітування, замість того, щоб збиратися і використовуватися проактивно для рутинного процесу управління. Це перешкоджає інтеграції та узгодженню зібраних даних з реальними потребами та діяльністю органів влади. Така відокремленість призводить до фрагментарності процесу збору даних і перешкоджає створенню внутрішньої політики управління банком даних.

¹⁵ Відсутність ефективних рішень для електронної взаємодії ЦНАП та територіальних підрозділів ЦОБВ згадується і в результатах опитування щодо надання адміністративних послуг в громадах, яке було проведене Проектом PROSTO у партнерстві зі Всеукраїнською асоціацією об'єднаних територіальних громад. (<https://prosto.in.ua/ua/novyny/novyny/rezultati-opituvannya-oms-shchodo-nadannya-administrativnih-poslug>)

- **Нестача координації в органах місцевого самоврядування:** критичною проблемою, з якою стикаються органи місцевого самоврядування, є відсутність координації між різними департаментами та зацікавленими сторонами, що перешкоджає ефективному прийняттю рішень на основі даних. Ця проблема виникає через відсутність інтегрованого та спільного підходу до управління даними та їх використання. Відсутність координації призводить до фрагментації систем даних, дублювання зусиль та обмеженої співпраці, що перешкоджає безперешкодному обміну інформацією та обмежує можливості використання даних для ефективного прийняття рішень.

ПРОПОНОВАНІ РІШЕННЯ

Рівень органів державної влади:

- 1. Створити рамкові умови для розвитку врядування на основі даних.** Пріоритезуючи прийняття рішень на основі даних у своїй практиці, держава демонструє стратегічну важливість даних та підкреслює їхню цінність для формування обґрунтованої політики та ефективного надання послуг. Сприйняття даних як ключового активу та заохочення практик, що базуються на даних, сприяє формуванню культури, в якій дані цінуються. Щоб підтримати створення культури, орієнтованої на дані, та надати рекомендації місцевим органам влади, держава може розробити комплексну національну стратегію з питань даних. Спираючись на досвід успішних підходів у таких країнах-лідерах, як США¹⁶, Канада¹⁷, Нідерланди¹⁸ та Ірландія¹⁹, держава може розробити стратегічні рамки, які визначатимуть найкращі практики, цілі та методології збору, аналізу та використання даних.
- 2. Провести аудит даних,** які збирають з громад МДА та центральні органи виконавчої влади (включно з Державною службою статистики²⁰), з метою впорядкування запитів на дані та усунення дублювання зусиль розпорядників щодо збору даних. Аудит надасть цінну інформацію про наявність, стан, формати та процеси управління даними, що дозволить вдосконалити процеси роботи з даними, їх максимальне використання та покращити прийняття рішень на основі даних у малих громадах.
- 3. Створити механізми та платформи для ефективної міжрівневої співпраці між органами влади вищого рівня та органами місцевого самоврядування.** Це може включати регулярні зустрічі, форуми та робочі групи для сприяння обміну даними та співпраці між різними рівнями управління.
 - заохочувати органи державної влади та Державну службу статистики до консультацій з громадами для визначення потреб у даних та усунення будь-яких прогалин у даних.
 - впровадити зручну для користувача систему зворотного зв'язку, яка дозволить органам влади, що запитують дані, надавати опис/відгук про їхню актуальність, корисність та вплив, таким чином органи місцевого самоврядування матимуть чітке уявлення про цінність даних, які вони надають. Такий підхід, заснований на зворотному зв'язку, стимулюватиме органи місцевого самоврядування прагнути до якісного збору даних.

Приклад: платформа діалогу місцевого та центрального рівнів влади з відкритого урядування в Україні на базі АМУ, Кабміну та Конгресу РЄ²¹.

¹⁶ United States Federal Data Strategy. <https://strategy.data.gov/overview/>

¹⁷ 2023–2026 Data Strategy for the Federal Public Service. Canada. <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/corporate/reports/2023-2026-data-strategy.html>

¹⁸ Data Agenda Government. Netherlands. <https://www.nldigitalgovernment.nl/wp-content/uploads/sites/11/2019/04/data-agenda-government.pdf>

¹⁹ Public Service Data Strategy 2019 – 2023. Ireland. <https://osi.ie/wp-content/uploads/2018/12/Public-Service-Data-Strategy-2019-2023.pdf>

²⁰ Міністерство цифрової трансформації вже здійснює аудит Державної служби статистики.

(Дудко В. (2023, 11 квітня). Мінцифра за 55 млн грн хоче перетворити Держстат на ІТ-компанію. Що чекає головний статистичний орган, крім звільнення третини співробітників. *Forbes*. <https://forbes.ua/innovations/mintsifra-za-55-mln-grn-khoche-peretvoriti-derzhstat-na-it-kompaniyu-shcho-chekae-golovniy-statistichniy-organ-krim-zvilnennya-tretini-spirobitnikiv-11042023-12973>)

²¹ Асоціація міст України. (2022, 14 грудня). АМУ спільно з Конгресом місцевих та регіональних влад Ради Європи провели засідання Платформи діалогу місцевого та центрального рівнів влади. <https://auc.org.ua/novyna/amu-spilno-z-kongresom-miscevyh-ta-regionalnyh-klad-rady-yevropy-provely-zasidannya-platformy>

- 3. Просувати і сприяти впровадженню інтегрованих платформ електронного урядування в громадах.** Подібні платформи вже існують²², або незабаром будуть запущені²³. Ці платформи повинні забезпечувати доступ до актуальних даних у режимі реального часу, сприяти моніторингу ключових показників, підтримувати візуалізацію даних і пропонувати відкритий доступ до API. Така платформа електронного урядування сприятиме більш ефективному використанню даних та підтримці у прийнятті ефективних рішень. Щоб сприяти їхньому впровадженню, важливо вивчити можливості залучення фінансування донорів та активно поширювати інформацію про ці платформи, а також збирати відгуки, щоб забезпечити постійне вдосконалення та узгодження з актуальними потребами органів місцевого самоврядування.

Важливо, аби після розробки таких платформ, на місцевому рівні відбувалася інтеграція зібраних/отриманих даних в операційну діяльність та усталені бізнес-процеси органів місцевого самоврядування. Це забезпечить, щоб збір даних став природною частиною повсякденної діяльності ОМС, підвищуючи якість та актуальність даних.

- 4. Розширити доступ до державних реєстрів:** забезпечити відкритий та вільний доступ органів місцевого самоврядування до відповідних державних реєстрів²⁴ (відкриття яких не становить загрози національній безпеці). Усунути будь-які непотрібні обмеження або фінансові бар'єри, що обмежують їхній доступ до необхідних даних. Це дозволить громадам мати вичерпну та актуальну інформацію для прийняття ефективних рішень.
- 5. Просувати підключення громад до державних систем електронної взаємодії:** наприклад, до системи електронної взаємодії органів виконавчої влади (СЕВ ОБВ), системи "Трембіта", ІС "Вулик" тощо²⁵.
- 6. Інтегрувати електронні сервіси з державними електронними послугами і державними реєстрами.** Гарними прикладами існуючих рішень є інформаційні системи в галузі освіти (ПК "Курс:Освіта", ІТС ДІСО, ЄДЕБО) і в соціальному захисті (ЄІССС, ПК "Соціальна громада").
- 7. Створити стимули для якісного збору даних:**
 - встановити чітку підзвітність для збирачів та обробників даних, поклавши на них відповідальність за якість та точність даних. Впровадити механізми оцінки ефективності та стимулювання для заохочення дотримання стандартів якості даних.

²² Прикладом є створений Міністерством цифрової трансформації маркетплейс цифрових рішень для громад, на якому громади можуть придбати або отримати безкоштовно готові та перевірені цифрові продукти та рішення.

(Маркетплейс цифрових продуктів та рішень для громад. Дія.Цифрова громада. <https://market.hromada.gov.ua/>)

²³ Уряд розробляє Геоінформаційну систему (ГІС) здійснення моніторингу та оцінювання розвитку регіонів і територіальних громад. Ця система дозволяє приймати рішення, аналізувати показники соціально-економічного розвитку, моніторити виконання стратегій розвитку громад і планів відновлення, ґрунтуючись на актуальних даних.

(Міністерство відновлення. (2023, 23 травня). Уряд затвердив правила роботи Геоінформаційної системи регіонального розвитку. <https://mtu.gov.ua/news/34337.html>)

²⁴ В наших глибинних інтерв'ю найчастіше згадували необхідність доступу до наступних публічних даних: ЄДР, даних Державної податкової служби та Публічної кадастрової карти. Ці свідчення підкріплюється результатами опитування користувачів YouControl, де найбільш затребуваними називаються дані Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань (ЄДР) і дані Державної податкової служби про фінансову звітність компаній та податкову заборгованість.

(YouControl. (2022, 24 листопада). Тисяча користувачів YouControl про закриті публічні реєстри.

<https://youcontrol.com.ua/data-research/youcontrol-pro-zakryti-publichni-reiestry/>)

²⁵ Наразі до Трембіти підключені лише 192 органи державної влади, органи місцевого самоврядування та суб'єкти господарювання. До ІС "Вулик" станом на жовтень 2022 року підключено 500 ЦНАП.

(EU4DigitalUA. (2023, 19 травня). Trembita.gov.ua – звіт за 1-й квартал 2023 року. <https://eu4digitalua.eu/news/trembita-gov-ua-zvit-za-1-j-kvartal-2023-roku/>.

ДІЯ. (2022, 18 жовтня). Чому підключення до системи «Вулик» є важливим кроком для підвищення ефективності роботи ЦНАП: вебінар. <https://vulyk.gov.ua/news/2>)

- запровадити політику, яка б заохочувала та винагороджувала громади за їхні зусилля у зборі, аналізі та ефективному використанні даних. Ця політика може передбачати виділення додаткового фінансування або грантів громадам, які приймають рішення на основі даних і демонструють відчутні результати своїх ініціатив у сфері даних.
- підтримувати зразкові громади. Грантові конкурси та програми повинні надавати пріоритет громадам, які розробили стратегії розвитку громади чи плани відновлення, та впровадили підходи до прийняття рішень на основі даних (Data-driven decision making).

8. Створити стандартизовані процеси збору даних:

- стимулювати точний збір даних: запровадити стимули, щоб мотивувати збирачів та обробників даних збирати точні та достовірні дані, розробити стандартизовані інструкції та процедури збору даних для різних відділів та функцій в органах місцевого самоврядування. Це може впорядкувати процес, зменшити дублювання зусиль і забезпечити узгодженість у якості даних та звітності.
- розробити чіткі інструкції та протоколи для публічного розповсюдження даних, враховуючи питання конфіденційності та потенційні політичні ризики. Заохочувати прозорий та відповідальний обмін даними, забезпечуючи при цьому, щоб використання цих даних в публікаціях відбувалося чесно та неупереджено.

Рівень місцевого самоврядування:

1. **Організувати цифровізацію бізнес процесів ОМС**, зокрема надання послуг громадянам та бізнесу органами місцевого самоврядування, впровадити електронний документообіг: це дозволить спростити збір, накопичення, обробку даних та інформації створюючи підґрунтя для розробки обґрунтованої політики, оптимізації процесів та покращення якості послуг, а також посилюючи безпеку та конфіденційність інформації в умовах війни.
2. **Створити центри управління даними в громадах**: створення спеціального центру управління даними або підрозділу в органах місцевого самоврядування для централізованого збору, аналізу та презентації даних. Цей центр може відповідати за координацію діяльності, пов'язаної з даними, забезпечення якості та надійності даних, а також сприяння обміну даними та співпраці між різними департаментами та з органами державної влади. Ці центри повинні мати необхідні ресурси, експертизу та автономію для проведення незалежного аналізу. У випадку малих громад можливо створювати комунальні підприємства на рівні району, що будуть спільно фінансуватися громадами, і забезпечувати їхні аналітичні потреби.
3. **Залучити ОГС до процесів управління громадою** шляхом організації прозорості підготовки та прийняття рішень, висвітлення моніторингу їх виконання та підзвітності використовуючи методологію управління на основі даних²⁶. Місцеві організації громадянського суспільства мають переваги в гнучкості, досвіді та

²⁶ Опитування ОГС вказує на можливість покращення партнерства між організаціями громадянського суспільства та органами місцевого самоврядування. Частка організацій, які отримують запрошення до партнерства від органів державної влади чи місцевого самоврядування, зменшилася з початку повномасштабного російського вторгнення. Однак організації, які працювали до 24 лютого 2022 року, оцінюють співпрацю з ОМС більш позитивно, ніж з центральними органами влади.

(Київський міжнародний інститут соціології. (December 2022 - January 2023). Громадянське суспільство України в умовах війни. Звіт за результатами дослідження. <https://ednannia.ua/189-doslidzhennia/12456-gromadyanske-suspilstvo-ukrajini-v-umovakh-vijni-2022-zvit-za-rezultatami-doslidzhennya-3>)

глибокому знанні громади. Такий підхід забезпечує доступ громадянам до даних функціонування громади, спрощує механізми контролю та формує інструменти впливу на тих, хто формує місцеві політики. Це сприяє прозорості, підзвітності та довірі громадськості, що веде до більш ефективного врядування, орієнтованого на людей.

4. Органи місцевого самоврядування повинні **визначити пріоритети у своїх зусиллях у впровадження управління на основі даних**, синхронізуючись з Державною та регіональними стратегіями розвитку, зосередивши увагу на сферах, які потребують найбільших видатків, зокрема, на оплаті праці державних службовців, освіті, охороні здоров'я та соціальному захисті населення²⁷. Крім того, слід приділити увагу даним, пов'язаними з майном та доходами²⁸. Дотримуючись такого підходу до визначення пріоритетів, місцеві органи влади можуть стратегічно розподіляти ресурси та зусилля для збору, аналізу та використання даних у сферах, які мають найбільший вплив на місцевий бюджет та добробут жителів громади.
5. **Визначити набори пріоритетних ключових показників:** визначення типових наборів ключових показників, які показали свою ефективність в управлінні та відповідають стратегічним пріоритетам органів місцевого самоврядування. Визначивши пріоритетні показники стає легше відстежувати прогрес, виявляти тенденції та приймати обґрунтовані рішення на основі найбільш актуальних та результативних даних.

Приклад: система індикаторів до Інтегрованої концепції розвитку Львова до 2030 року²⁹, показники моніторингу Стратегії Маріуполя до 2021³⁰ року та до 2030 року³¹.

6. **Використовувати цифрові рішення, які автоматизують збір даних та управління ними.**

Приклад: сервіс земельної аналітики та даних "Vkursi Zemli"³², програмне рішення для ведення реєстру територіальної громади "MASTER:Реєстр територіальної громади"³³, система автоматизованого обліку комунального майна територіальної громади АС «Майно»³⁴.

Рівень міжнародних донорів, асоціацій та інших ініціатив:

1. **Сприяти внутрішній мотивації:** сприяти формуванню культури, яка визнає важливість даних та їхню роль у досягненні кращих результатів. Висвітлення історій успіху та демонстрація, як ініціативи, засновані на даних, призвели до позитивних наслідків. Заохочення представників місцевої влади, які проактивно збирають та використовують дані для вирішення проблем та покращення надання

²⁷ Онищук, І. (13.02.2023). Аналіз виконання місцевих бюджетів за 2022 рік. Проект «Підтримка децентралізації в Україні», SALAR International. <https://decentralization.gov.ua/news/16105>

²⁸ **Пріоритетні плани уряду на 2023 рік** передбачають передачу органам місцевого самоврядування адміністрування місцевих податків і зборів. В рамках цієї ініціативи на органи місцевого самоврядування буде покладено відповідальність за управління даними, пов'язаними з оподаткуванням, такими як облік платників податків та об'єктів оподаткування, включаючи ведення та оновлення відповідних баз даних. (Маркуц, Ю., Задорожня, Л. (2023, 11 липня). Адміністрування місцевих податків органами місцевого самоврядування: що варто врахувати? VoxUkraine. <https://voxukraine.org/administruvannya-mistsevyyh-podatkov-organamy-mistsevogo-samovryaduvannya-shho-varto-vrahuvaty/>)

²⁹ Львівська міська рада. (2023, 13 червня). Нові статистичні показники та «Інтегрована концепція розвитку: Львів 2030» – оновлений портал відкритих даних. <https://city-adm.lviv.ua/news/city/lviv-changes/297007-novi-statystychni-pokaznyky-ta-intehrovana-kontsepsiia-rozvytku-lviv-2030-onovlenni-portal-vidkrytykh-danykh>

³⁰ Маріуполь: Стратегія розвитку 2021. <http://frm.com.ua/uploads/files/strategy.pdf>

³¹ Маріуполь Стратегія 2030.

³² Сервіс земельної аналітики та даних Vkursi Zemli. <https://vkursi.pro/zemli>

³³ MASTER:Реєстр територіальної громади. <https://masterbuh.com/product/reystyr-teritorialnoyi-gromadi>

³⁴ Система автоматизованого обліку комунального майна територіальної громади АС «Майно». <http://technet.in.ua/node/144>

послуг. Проведення конкурсів кращих практик, створення рейтингу впровадження підходів заснованих на даних³⁵, впровадження системи відзнак від місцевих державних адміністрацій (МДА) та ОМС.

*Прикладом практики, про яку корисно було б інформувати громади, може бути **Національний банк ІТ-рішень** сформований Центром розвитку інновацій, який містить 350 поширених ІТ-рішень для органів самоврядування³⁶. Банк дозволяє вести облік ІТ-активів в громаді, взаємодіяти з іншими ОМС для оцінки і вибору найкращих рішень.*

- 2. Забезпечити навчання та стандартні аналітичні методології для аналітичних відділів:** розглянути можливість виділення ресурсів університетам або іншим дослідницьким установам для розробки навчальних програм, які спрямовані на підтримку спроможності аналітичних відділів в органах місцевого самоврядування. Ці програми мають бути спрямовані на навчання їх типовим практикам та методологіям аналізу даних, які легко переносити та викладати.

Приклад: навчальний курс “Аналіз та візуалізація даних”³⁷ від Міністерства цифрової трансформації, курс “Смарт-громада: управління на основі даних”³⁸; алгоритм проведення земельного аудиту від «U-LEAD з Європою»³⁹.

- 3. Заохочувати органи місцевого самоврядування застосовувати проактивний підхід до збору та використання даних** (наприклад, в межах створення стратегій розвитку громад). Це може включати визначення ключових показників та індикаторів, що відповідають їхнім цілям, встановлення регулярних циклів збору даних та інтеграцію даних у процеси прийняття рішень.
- 4. Підтримувати спроможність малих та середніх громад в аналітиці та зборі даних:** надавати аналітичну підтримку в адаптації ISO стандартів, цілей сталого розвитку; визначення пріоритетних ключових показників.

Наприклад, КУ Інститут розвитку Львова адаптував окремі індикатори цілей сталого розвитку до наявних даних та презентував огляд про досягнення цілей сталого розвитку. Проте фінансові та людські спроможності великого міста не йдуть у порівняння з малими та середніми громадами.

Ризики, які породжує впровадження управління на основі даних

Впровадження управління на основі даних у малих громадах пов'язане з певними ризиками, які необхідно ретельно зважити.

Політичні ризики:

- Впровадження врядування на основі даних вимагає інвестицій у технологічну інфраструктуру, системи управління даними, аналітичні інструменти та кваліфікований персонал. Ці додаткові потреби в ресурсах збільшать

³⁵ Орієнтиром може бути Рейтинг прозорості міст від Transparency International. Також, впровадження прийняття рішень на основі даних може бути включене як одна зі складових в Індекс цифрової трансформації регіонів створений Мінцифри.

³⁶ Центр розвитку інновацій. Національний банк ІТ-рішень. <https://cid.center/projects/nbit/>

³⁷ Дія. Аналіз та візуалізація даних. Навчальна програма з аналізу та візуалізації відкритих даних. <https://visualization.data.gov.ua/>

³⁸ Prometheus. Смарт-громада: управління на основі даних. https://prometheus.org.ua/course/course-v1:CID+SC101+2020_T1

³⁹ Гнітецький, О., Придатко, О., Самойленко, Я. (11.07.2023). Земельний аудит в громадах - покроковий алгоритм від «U-LEAD з Європою». https://decentralization.gov.ua/news/16871?fbclid=IwAR1Jtkn6wQBUXFeV1cSw2cBOc3ZhhXfl_beJSIB8d2tB4jqFsB8waB23M0

навантаження на бюджет у сфері витрат на управління. Збільшення витрат може бути незрозумілим і непопулярним серед жителів громади.

- Публічне поширення даних може призвести до невігідних порівнянь з іншими громадами та привернути увагу журналістських розслідувань, що потенційно може викрити недоліки в управлінні. Тому можна очікувати спротиву і перешкоджання впровадженню управління на основі даних представниками ОМС.

Конфіденційність та захист даних: дотримання вимог щодо конфіденційності та захисту даних є складним завданням для малих громад з обмеженими ресурсами та досвідом, що ускладнює забезпечення належного рівня безпеки⁴⁰ та захисту конфіденційної інформації. Також, малі громади можуть бути більш вразливими до витоків даних, спроб злому та кібератак. Згідно з опитуванням⁴¹, проведеним серед місцевих органів влади, третина громад не має жодної політики захисту даних. Однак половина респондентів визнали значну користь у наявності такої політики у вирішенні проблем воєнного часу. Крім того, близько чверті респондентів висловили потребу в зовнішній підтримці у зберіганні та захисті своїх даних.

Якість та цілісність даних: неточні або неповні дані можуть поставити під загрозу ефективність процесів прийняття рішень, що підкреслює важливість збереження точності та цілісності даних.

Технічні бар'єри та обмеження: застарілі або несумісні системи та технології можуть перешкоджати успішній інтеграції підходів, заснованих на даних, що вимагає інвестицій в інфраструктуру та технічні можливості.

Некоректне використання або інтерпретація даних: неправильне використання або неправильна інтерпретація даних може призвести до помилкових висновків і прийняття хибних рішень, що підкреслює необхідність відповідального та обґрунтованого використання даних.

Етичні проблеми: при роботі з конфіденційними або персональними даними можуть виникати етичні дилеми, що вимагають чіткої формалізації етичних принципів і рамок для відповідального використання даних.

⁴⁰ Після повномасштабного вторгнення безпека даних стала ще більш нагальною проблемою. Як свідчить аналіз роботи ЦНАП, що проведений проектом PROSTO, багато громад досі покладаються на паперові реєстри та записи, що містять конфіденційні персональні дані, інформацію про власність на землю, або інформацію про чутливу інфраструктуру. Ці записи можуть бути знищені або використані окупантами.

(PROSTO. (2022, квітень). Аналіз роботи ЦНАП під час повномасштабного вторгнення рф. <https://prosto.in.ua/ua/biblioteka/polisi-publikatsii/mobilni-tsnap-vikliki-ta-mozhivosti-lyutij-2022-r-6>)

⁴¹ Council of Europe. (January 2023). Dr. Oksana Huss, Dr. Oleksandra Keudel. Survey on the Needs and Priorities of Local Authorities of Ukraine: The Provision of Services in Times of War and Post-War Recovery.

ВИСНОВКИ

Стан впровадження управління на основі даних в територіальних громадах в Україні має позитивні тенденції на інституційному рівні, але впровадження управління на основі даних в малих громадах до 30 тис. мешканців, що становлять 84% територіальних громад в Україні, може стикатися з низкою проблем та викликів, а саме: наявність та доступність даних, обізнаність щодо переваг управління на основі даних та мотивація представників місцевої влади, забезпечення надійності та якості даних, а також рівень місцевого досвіду в управлінні даними та їх аналізі. Однак, впровадження управління на основі даних в малих громадах має потенціал покращити якість управління, прийняття рішень та розвиток громад.

Системні причини, що перешкоджають ефективному впровадженню прийняття рішень на основі даних в органах місцевого самоврядування, включають слабку міжрівневу взаємодію, обмежену спроможність малих громад збирати дані, відокремленість збору даних від операційної діяльності та усталених процесів, а також нестачу координації в органах місцевого самоврядування.

Для вирішення проблем використання даних в органах місцевого самоврядування запропоновано ряд рішень. На рівні органів державної влади необхідно посилити міжрівневу співпрацю, провести аудит даних та впровадити інтегровані платформи електронного врядування. Також важливо інтегрувати електронні сервіси та збір даних у повсякденну діяльність громад. На рівні місцевого самоврядування слід створити центри управління даними, визначити пріоритетні показники та використовувати цифрові рішення для автоматизації збору та управління даними. Крім того, важливо сприяти внутрішній мотивації, забезпечити навчання та стандартні аналітичні методології, а також заохочувати проактивний збір та використання даних органами місцевого самоврядування. Ці рішення спрямовані на покращення доступу, якості та ефективного використання даних у прийнятті рішень на основі даних органами місцевого самоврядування.

Ці рішення спрямовані на покращення доступу, якості та ефективного використання даних у прийнятті рішень органами місцевого самоврядування, що має важливе значення для підвищення ефективності управління, прозорості та розвитку громад.

ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА

Canada. 2023–2026 Data Strategy for the Federal Public Service. Retrieved from: <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/corporate/reports/2023-2026-data-strategy.html>

Council of Europe. (January 2023). Dr. Oksana Huss, Dr. Oleksandra Keudel. Survey on the Needs and Priorities of Local Authorities of Ukraine: The Provision of Services in Times of War and Post-War Recovery. <https://rm.coe.int/1680a9f1fe>

EU4DigitalUA. (2023, 19 травня). Trembita.gov.ua – звіт за 1-й квартал 2023 року. <https://eu4digitalua.eu/news/trembita-gov-ua-zvit-za-1-j-kvart>

Ireland. Public Service Data Strategy 2019 – 2023. <https://osi.ie/wp-content/uploads/2018/12/Public-Service-Data-Strategy-2019-2023.pdf>

ISO (International Organization for Standardization). (2018). ISO 37120:2018 Sustainable cities and communities — Indicators for city services and quality of life.

McKinsey Global Institute. (2011, June). Big data: The next frontier for innovation, competition, and productivity.

Netherlands. Data Agenda Government. Retrieved from: <https://www.nldigitalgovernment.nl/wp-content/uploads/sites/11/2019/04/data-agenda-government.pdf>

OECD. (2014, July 15). Recommendation of the Council on Digital Government Strategies. *OECD Legal Instruments*. <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0406>

Prometheus. Смарт-громада: управління на основі даних. https://prometheus.org.ua/course/course-v1:CID+SC101+2020_T1

PROSTO. (2022, квітень). Аналіз роботи ЦНАП під час повномасштабного вторгнення рф. <https://prosto.in.ua/ua/biblioteka/polisi-publikatsii/mobilni-tsnap-vikliki-ta-mozhливosti-lyutij-2022-r-6>

PROSTO & Всеукраїнська асоціація об'єднаних територіальних громад. (2022). Результати опитування ОМС щодо надання адміністративних послуг. <https://prosto.in.ua/ua/novyny/novyny/rezultati-opituvannya-oms-shchodo-nadannya-administrativnikh-poslug>

United States Federal Data Strategy. <https://strategy.data.gov/overview/>

YouControl. (2022, 24 листопада). Тисяча користувачів YouControl про закриті публічні реєстри. <https://youcontrol.com.ua/data-research/youcontrol-pro-zakryti-publichni-reiestry/>

Асоціація міст України. (2020, березень). Проект дорожньої карти із сприяння та розвитку відкритого врядування та е-урядування на місцевому рівні в Україні. Посилення демократії

та довіри на місцевому рівні України. *Council of Europe*.
https://www.auc.org.ua/sites/default/files/sectors/u-6780/2020-03-11_draft_road_map_open_gov_and_e-gov_ukr.pdf

Асоціація міст України. (2022, 14 грудня). АМУ спільно з Конгресом місцевих та регіональних влад Ради Європи провели засідання Платформи діалогу місцевого та центрального рівнів влади. <https://auc.org.ua/novyna/amu-spilno-z-kongresom-miscevyh-ta-regionalnyh-vlad-rady-yevropy-provely-zasidannya-platformy>

Гнітецький, О., Придатко, О., Самойленко, Я. (11.07.2023). Земельний аудит в громадах - покроковий алгоритм від «U-LEAD з Європою». https://decentralization.gov.ua/news/16871?fbclid=IwAR1Jtkn6wQBUXFeV1cSw2cBOc3ZhhXfI_beJSIB8d2tB4jqFsB8waB23M0

Дія. Аналіз та візуалізація даних. Навчальна програма з аналізу та візуалізації відкритих даних. <https://visualization.data.gov.ua/>

Дудко В. (2023, 11 квітня). Мінцифра за 55 млн грн хоче перетворити Держстат на IT-компанію. Що чекає головний статистичний орган, крім звільнення третини співробітників. *Forbes*. <https://forbes.ua/innovations/mintsifra-za-55-mln-grn-khoche-peretvoriti-derzhstat-na-it-kompaniyu-shcho-chekae-golovniy-statistichniy-organ-krim-zvilnennya-tretini-spivrobotnikiv-11042023-12973>

Київський міжнародний інститут соціології. (Грудень 2022 – Січень 2023). Громадянське суспільство України в умовах війни. Звіт за результатами дослідження. <https://ednannia.ua/189-doslidzhennia/12456-gromadyanske-suspilstvo-ukrajini-v-umovakh-vijni-2022-zvit-za-rezultatami-doslidzhennya-3>

Львівська міська рада. (2023, 13 червня). Нові статистичні показники та «Інтегрована концепція розвитку: Львів 2030» – оновлений портал відкритих даних. <https://city-adm.lviv.ua/news/city/lviv-changes/297007-novi-statystychni-pokaznyky-ta-intehrovana-kontseptsia-rozvytku-lviv-2030-onovleniy-portal-vidkrytykh-danykh>

Маркетплейс цифрових продуктів та рішень для громад. *Дія.Цифрова громада*. <https://market.hromada.gov.ua/>

Маркуц, Ю., Задорожня, Л. (2023, 11 липня). Адміністрування місцевих податків органами місцевого самоврядування: що варто врахувати? *VoxUkraine*. <https://voxukraine.org/administruvannya-mistsevyh-podatkov-organamy-mistsevogo-samovryaduvannya-shho-varto-vrahuvaty>

Маріуполь Стратегія 2030. https://era-ukraine.org.ua/wp-content/uploads/2021/12/Strategy_2030_Mariupol_compressed.pdf

Маріуполь: Стратегія розвитку 2021. <http://frm.com.ua/uploads/files/strategy.pdf>

Міністерство відновлення. (2023, 23 травня). Уряд затвердив правила роботи Геоінформаційної системи регіонального розвитку. <https://mtu.gov.ua/news/34337.html>

Міністерство цифрової трансформації України. Про нас. <https://thedigital.gov.ua/ministry>

Міністерство цифрової трансформації України. (2021). Цифрова грамотність населення України: Звіт за результатами загальнонаціонального опитування. https://osvita.diiia.gov.ua/uploads/0/2625-doslidzenna_2021_ukr.pdf

Міністерство цифрової трансформації України. (2023). Звіт про результати роботи Міністерства цифрової трансформації України в 2022 році. https://cms.thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/ministry/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82_%D0%9C%D1%96%D0%BD%D1%86%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%B8_2022.pdf

Міністерство цифрової трансформації України. (2023). План роботи Міністерства цифрової трансформації на 2023 рік. [https://cms.thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/ministry/%D0%9F%D0%BB%D0%B0%D0%BD_%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%B8_%D0%9C%D1%96%D0%BD%D1%86%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%B8_2023_\(15.05\).pdf](https://cms.thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/ministry/%D0%9F%D0%BB%D0%B0%D0%BD_%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%B8_%D0%9C%D1%96%D0%BD%D1%86%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%B8_2023_(15.05).pdf)

Онищук, І. (13.02.2023). Аналіз виконання місцевих бюджетів за 2022 рік. Проект «Підтримка децентралізації в Україні», SALAR International. <https://decentralization.gov.ua/news/16105>

Постанова КМУ від 07.02.2022 №265 "Порядок створення, ведення та адміністрування реєстрів територіальних громад"

Центр розвитку інновацій. Національний банк IT-рішень. <https://cid.center/projects/nbit/>